

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**Estrategia: Componentes evaluados a partir del caso práctico del Circo del Sol (Cirque du Soleil)**

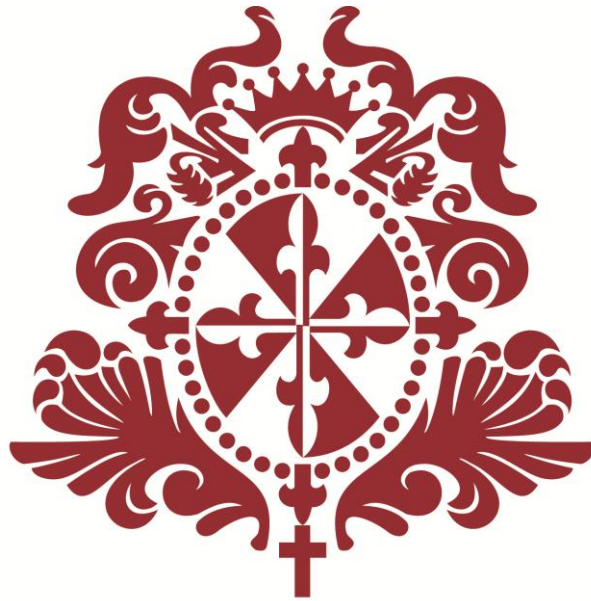
**Artículo de Revisión (Trabajo de Grado)**

**Melissa Rivadeneira Pinedo**

**Bogotá, Colombia**

**2017**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**Estrategia: Componentes evaluados a partir del caso práctico del Circo del Sol (Cirque du Soleil)**

**Artículo de Revisión (Trabajo de Grado)**

**Melissa Rivadeneira Pinedo**

**Francisco Fernando Ortega Hurtado**

**Administración de Empresas**

**Bogotá, Colombia**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

Glosario.....	1
Resumen.....	2
Palabras Clave.....	2
Abstract.....	3
Key Words .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. JUSTIFICACIÓN .....	4
3. OBJETIVOS .....	4
3.1 Objetivo general .....	4
3.2 Objetivos específicos.....	5
4. METODOLOGÍA.....	5
5. MARCO TEÓRICO.....	6
5.1 Estrategia .....	6
5.2 Componentes clave.....	7
5.3 El entorno .....	9
5.4 Recursos y competencias.....	15
5.4.1 Recursos: bienes tangibles e intangibles.....	16
5.4.2 Competencias: habilidades íntimas de aprendizaje.....	17
6. DISCUSIÓN: Caso de estudio Circo del sol ( <i>Cirque du Soleil</i> ) .....	18
7. CONCLUSIÓN.....	23
8. REFERENCIAS.....	25

## **INDÍCE DE TABLAS**

Tabla 1 Modelo conceptual para determinar la presencia de los componentes entorno y recursos en la estrategia .....	23
---	----

## GLOSARIO

**Entorno:** Confluencia de fuerzas que en conjunto van delimitando dinámicas competitivas

**Estrategia:** Concepto sumamente holístico que abarca el conjunto de tácticas, herramientas y acciones tomadas por una empresa para diferenciarse en el mercado (Porter, 2008).

**Propuesta de valor:** Formulas y planes de la organización en pro de sostener el valor a través del tiempo. Estas tácticas se refieren a barreras de imitación, mecanismos para afrontar la competencia y las tácticas para superar la movida de los demás actores en el mercado. (Hambrick, Fredrickson, 2001).

**Recursos:** Conjunto de bienes, tangibles e intangibles que dispone una empresa para aportar valor único y diferenciado a sus clientes. (Porter, 1986).

## RESUMEN

La estrategia es un concepto holístico que, debido a su alta complejidad, ha sido frecuentemente malinterpretado. Su uso inexacto ha sido común en todo el mundo corporativo, las prácticas de gestión e incluso la literatura. A pesar de ser un tema tan generalizado y referenciado, sólo unos pocos son capaces de distinguir lo que es una verdadera estrategia de lo que no es.

En consecuencia, este artículo pretende exponer las ideas y las principales características de la estrategia. Su objetivo es proporcionar un marco suficiente y moderno sobre la naturaleza del concepto, descomponiéndolo en sus cuatro componentes clave. Ninguna estrategia puede considerarse como tal sin una definición cuidadosa pero sólida de los ámbitos competitivos involucrados en el ámbito organizacional: recursos únicos, competencias específicas y una propuesta de valor sostenida. Ser capaz de identificar las características de la estrategia sin duda dará una mejor perspectiva de cómo funciona la gestión y cómo las empresas pueden competir mejor en un mercado dinámico y volátil.

Además de esto, la agenda de investigación desplegará la naturaleza de uno de los ejemplos de estrategia más conocidos y apreciados de todos los tiempos: el Circo del Sol. Es de esperar que el estudio de caso de la compañía canadiense proporcione suficientes antecedentes y pruebas empíricas para poder utilizar un modelo mental para proponer una manera de determinar si una empresa cuenta o no con una real estrategia.

**Palabras Clave: estrategia, recursos, entorno, competencias, propuesta de valor**

## ABSTRACT

Strategy is a holistic concept that due to its high complexity has been frequently misunderstood. Its arbitrary and inaccurate use has been common throughout corporate world, management practices and even literature. Despite being such a widespread and referenced topic, only few are able to distinguish what a genuine strategy is, from what the concept is not.

Consequently, this brief assessment is an attempt to uncover the insights and main features of strategy. It aims at providing a sufficient and modern framework on what the concept's nature is by decomposing it into its four key components. No strategy can be regarded as such without a careful yet sound definition of the competitive arenas, unique resources, specific competencies and sustained value mechanisms involved in the organizational realm. Being able to identify the hallmarks of strategy will most definitely yield a better perspective of how management works and how companies may better compete in a dynamic and volatile marketplace.

In addition to this forewords and inquiries, the research agenda will unfold the nature of one of the most well know and cherished strategy examples of all time: Cirque du Soleil. Hopefully, the case study of the Canadian spectacle company will render enough background and empirical evidence so that a mental model can be drawn upon in order to propose a way to determine if a company has or lacks of a genuine strategy.

**Key Words:** Strategy, resources, environment, competences, sustained values

## 1. INTRODUCCIÓN

La estrategia es un concepto amplio y complejo que a menudo es usado indiscriminada y erróneamente. La estrategia en esencia es una noción holística que abarca múltiples elementos y se manifiesta en varias dimensiones, haciendo que su uso se preste para una amplia gama de contextos y versiones. La estrategia se puede comprender mejor a través de una descomposición de sus cuatro elementos principales: el mercado objetivo, la propuesta de valor, los recursos y el manejo del entorno de una organización (Rumelt, 2011). Al tener la respuesta a estos cuatro elementos, es posible determinar la existencia de una estrategia y también reconocer los aspectos que no le pertenecen, tales como la visión, los objetivos y los propósitos organizacionales que a menudo se confunden.

## 2. JUSTIFICACIÓN

A partir de lo anterior, este artículo pretende hacer una revisión bibliográfica para poder descomponer, específicamente la dimensión de los recursos y el manejo del entorno en el marco de la estrategia. Para esto, se empleará una revisión del caso del Circo del Sol (*Cirque du Soleil*) en aras de poder ilustrar adecuadamente los componentes estratégicos en cuestión, hacer un esquema teórico de su pertinencia dentro de la gestión, así como presentar lecciones que efectivamente sustenten la noción de estrategia que se propondrá al comienzo del artículo.

## 3. OBJETIVOS

### 3.1 Objetivo general

Estudiar los dos componentes de estrategia, recursos y entorno, y articular sus definiciones para entender la estrategia en futuras investigaciones. La finalidad también está dirigida a limitar y a corregir el uso de la estrategia, no solamente como



concepto teórico sino como práctica de gestión, desde una perspectiva apoyada en investigación bibliográfica y apoyada por bases empíricas significativas. En general, se pretende lograr un conocimiento integral del concepto de la estrategia a través del análisis minucioso de casos prácticos.

### **3.2 Objetivos específicos**

Hacer un marco teórico sobre el concepto general de la estrategia y de sus componentes; realizar una recopilación de información sobre el caso del Circo del Sol de tal manera que se pueda evidenciar el componente de la estrategia según aplique; formular conclusiones que permitan determinar la existencia o ausencia de los componentes de la estrategia de manera que estos modelos puedan ser aplicados en investigaciones y casos prácticos en el futuro.

## **4. METODOLOGÍA**

En el marco de lo anterior, este trabajo pretende hacer una revisión bibliográfica para poder descomponer, específicamente la dimensión de los recursos y el manejo del entorno. En este primer punto, el cual corresponde al primer objetivo específico, se hará una recopilación de fuentes académicas referentes en el campo de la estrategia. De esta manera, se emplearán los *Journals* académicos de renombre tales como Harvard Business Review, Elsevier, JStor y Mc Kinsey Consulting Group; entre otros.

Así mismo, se empleará una revisión del caso práctico del Circo del Sol (*Cirque du Soleil*) en aras de poder ilustrar adecuadamente los componentes estratégicos en cuestión y hacer un esquema teórico de su pertinencia dentro de la gestión, para así generar lecciones que efectivamente sustentan la noción de estrategia que se propondrá al comienzo del trabajo. En este punto se hará una investigación empírica y una recolección de fuentes que tengan a esta compañía en su foco de investigación para dar cumplimiento al segundo objetivo.

El tercer y cuarto objetivo consisten primordialmente en un ejercicio de síntesis y posterior análisis a partir del marco teórico y la recopilación práctica de los casos, para ello se llevará a cabo la construcción de un modelo conceptual que pretende sintetizar los hallazgos y al mismo tiempo articularlo con el marco teórico inicial. En este punto, se pretende llegar a establecer cuáles son esos elementos característicos de la estrategia que se pueden ver en el Circo del Sol referentes al entorno y a los recursos, de manera que se puedan llegar a realizar diagnósticos de gestión en un futuro.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 Estrategia**

La gran mayoría de definiciones sobre estrategia consisten en exclusivamente rasgos superficiales y meramente tangenciales de su verdadera naturaleza. Es más, se ha visto como tendencia general que las empresas y organizaciones han empleado el término estrategia de una manera desmesurada y arbitraria, cayendo en imprecisiones e incongruencias sobre lo que no es la estrategia. La definición de estrategia es común a partir de la formulación de una misión y visión. También es frecuente denominar a la estrategia a partir de objetivos organizacionales o metas referentes a retorno sobre la inversión, participación del mercado y demás indicadores operacionales (Rumelt, 2011). La estrategia ha llegado a confundirse con simples rasgos superficiales tales como tácticas generales o hilos de una formulación que contiene más metas abstractas que contenido estratégico.

En ese sentido, la estrategia se erige como un concepto sumamente holístico que abarca el conjunto de tácticas, herramientas y acciones tomadas por una empresa para diferenciarse en el mercado (Porter, 2008). La estrategia es entonces una fórmula orquestal que guía todas las funciones y aspectos del negocio hacia un norte específico, con rasgos diferenciadores y únicos.

En la misma academia existen vertientes y concepciones diferentes sobre la estrategia. Por un lado, la corriente tradicional de Harvard y Yale (Porter, 1997) (Rumelt, 2011) han contemplado la estrategia como una formulación de

planeación inequívoca, fija e irrevocable que por lo general está llamada a mantenerse inmutable a lo largo del tiempo. Esta formulación se opone a la visión de otra corriente en estrategia que pregona por una textura mucho más maleable y dinámica.

En esa lógica, autores como Henry Mintzberg han propuesto que la estrategia es una dinámica cambiante que se moldea según el entorno (Mintzberg, 1987). Según esta corriente, la estrategia es constantemente susceptible a los cambios del entorno como tendencias, preferencias del consumidor y decisiones de la competencia. Es por tal motivo que para el profesor de la Universidad de McGill la estrategia se moldea (del inglés *crafting*) en función de las coyunturas que vayan surgiendo y no de una planificación rigurosa e intransigente (Mintzberg, 1987).

Como segunda característica de esta concepción de la estrategia se encuentra que esta puede a su vez definirse como el consolidado en términos de *expertise* de vivencias y experiencias pasadas. La configuración de coyunturas va marcando paulatinamente la aparición de patrones a lo largo del tiempo, y en la medida en que los eventos y circunstancias cambian, los patrones siguen esa suerte. De esta manera la estrategia es un fenómeno que emerge, a diferencia de la concepción tradicional de la escuela clásica que la fórmula como una noción deliberada. (Mintzberg, 1987).

## 5.2 Componentes clave

Como consecuencia de lo anterior, la estrategia no puede considerarse como uno o dos aspectos del negocio. La estrategia reúne las características que en su totalidad hacen un negocio único e irrepetible. Es en este entendido donde entra a formar parte relevante del concepto cuatro componentes fundamentales: (i) una arena o entorno característico en dónde competir; (ii) un conjunto de recursos, capacidades e insumos imprescindibles para aportar en un proceso de transformación de valor, (iii) un rasgo diferenciador en la manera de llevar productos o servicios a los clientes, y (iv) un plan para evitar que la competencia se asemeje o acapare el mercado escogido, o el sostenimiento de esa promesa de valor a lo largo del tiempo (Hambrick, Fredrickson, 2001).

La arena se refiere al conjunto de segmentos y mercados objetivos escogidos por la empresa los cuales serán el foco del servicio o producto. Las arenas comprenden los entornos físicos, geográficos y regionales donde llegara la propuesta de valor. Asimismo, también comprenden los perfiles específicos de clientes, tanto especificados a nivel de variables psicográficas, comportamentales o perceptivas (Rumelt, 2011). En esencia es un componente que responde a la pregunta: ¿a quién(es) se dirige la propuesta de valor de la organización.

El segundo componente se refiere al valor único que traerá la organización a esas arenas. Ese valor único debe ser móvil suficiente para explicar por qué los consumidores escogieron un producto o servicio de valor de una empresa cuando hubiesen podido optar por otro competidor en el mercado. El valor único se refiere a la naturaleza de la propuesta y puede apuntar a la diferenciación o a la ventaja por bajo costo (Hambrick, Fredrickson, 2001). Este rumbo incluye la definición de la imagen, los valores de la marca, el grado de personalización, la disponibilidad de los canales de distribución, el grado de innovación, estilo, calidad y demás atributos referentes todos a la propuesta. En esencia, este componente se preocupa por responder a la pregunta: ¿Qué valor único trae la organización a la arena para ganar?

El tercer componente de la estrategia incluye el conjunto de habilidades, competencias, recursos, técnicas y conocimiento específico que hacen que la propuesta de valor sea autentica e inimitable. Los recursos que se emplean pueden referirse a la tecnología, conexiones, reputación, capital humano e infraestructura organizacional y en últimas comprenden a los instrumentos , bienes intangibles o tangibles. Las capacidades se refieren a los procesos o instrucciones para dar uso a esos recursos de una manera adecuada. Las capacidades son conocimientos y fórmulas de propiedad de la organización y pueden tener cabida dentro del concepto denominado como know-how y secretos empresariales, ambos protegidos por la propiedad industrial (Porter, 1986). Este tercer componente apunta a responder al interrogante: ¿cuáles recursos y competencias son necesarias para competir en la arena?

Por último, el cuarto componente de la estrategia busca identificar las formulas y planes de la organización al momento de sostener el valor a través del tiempo. Estas tácticas se refieren a barreras de imitación, mecanismos para afrontar la

competencia y las tácticas para superar la movida de los demás actores en el mercado. (Hambrick, Fredrickson, 2001). En esencia, el componente se preocupa por responder: ¿Cómo sostener la propuesta de valor en el tiempo frente a una arena impredecible?

Tras plantear este marco conceptual general, para efectos del presente artículo se requiere desarrollar cada una de las dimensiones correspondientes al entorno (las arenas) y a los recursos. Esta escogencia se hace en aras de poder evidenciar la congruencia entre la dinámica empresarial de el Circo del Sol con los dos conceptos teóricos.

### **5.3 El entorno**

El tratamiento del aspecto del entorno ha sido ampliamente abordado por la académica, especialmente para que la alta gerencia y administradores puedan acoplar sus empresas a circunstancias cada vez más cambiantes y dinámicas. Autores como R. Lenz y Jack Engledow han expuesto presentaciones esquemáticas sobre cómo abordar el entorno y sobre como estimar la naturaleza del mismo para hacer frente a asuntos económicos, sociales, culturales y tecnológicos (Lenz; Engledow, 1986).

A pesar de que no existe en la academia un consenso generalizado sobre qué debe entenderse por el entorno, o mejor, hasta dónde llegan sus límites, estos autores han formulado varias perspectivas que se suman a la formulación de importantes autores tales como Michael Porter sobre las fuerzas competitivas que moldean la estrategia; entre otros.

Un primer modelo a nivel de industria capta el entorno como una confluencia de fuerzas que en conjunto van delimitando dinámicas competitivas. La magnitud de estas fuerzas puede, o bien generar oportunidades o presentar amenazas. En general, las fuerzas de una industria se refieren al poder negociador de los consumidores, al poder negociador de los proveedores, a la rivalidad misma con los competidores, a las barreras u obstáculos de entrada y a la presencia de productos sustitutos (Porter, 1986). Estas fuerzas pueden ser benéficas o pueden deteriorar la rentabilidad de una industria en su agregado.

Las Cinco Fuerzas de Porter de Análisis de Posición Competitiva fueron desarrolladas en 1979 por Michael E. Porter de Harvard Business School como un marco simple para evaluar la fuerza competitiva y la posición de una organización empresarial. Las cinco fuerzas de Porter ayudan a identificar dónde está el poder en una situación de negocios, esto es útil tanto para entender la fortaleza de la posición competitiva actual de una organización, como la fortaleza de una posición en la cual una organización puede buscar moverse.

Los analistas estratégicos a menudo utilizan las cinco fuerzas de Porter para entender si los nuevos productos o servicios son potencialmente rentables. Al entender dónde se encuentra el poder, la teoría también puede usarse para identificar áreas de fuerza, para mejorar las debilidades y evitar errores. Las cinco fuerzas son de Porter son:

**Poder del proveedor.** Refiere a una evaluación de lo factible que es para los proveedores a subir los precios y fijar condiciones de suministro. Esto es impulsado por: el número de proveedores de cada entrada esencial, la unicidad de su producto o servicio, el tamaño relativo y fuerza del proveedor, y, el costo de cambiar de un proveedor a otro (Porter, 1986).

**Poder del comprador.** Esta es una evaluación de lo fácil que es para los compradores bajar los precios. Esto es impulsado por el número de compradores en el mercado, la importancia de cada comprador individual para la organización y el costo para el comprador de cambiar de un proveedor a otro. Si una empresa tiene sólo unos pocos compradores poderosos, a menudo éstos son capaces de dictar términos (Porter, 1986).

**La rivalidad competitiva.** El principal motor es el número y la capacidad de ganar mercado de los competidores en el mercado. Muchos competidores, ofreciendo productos y servicios indiferenciados, reducirán el atractivo del mercado (Porter, 1986).

**Amenaza de sustitución.** Un bien encuentra su sustituto cuando existe otro bien o servicio que ofrece la misma satisfacción y responde a la misma necesidad. Cuando existen productos sustitutivos cercanos en un mercado, aumenta la

probabilidad de que los clientes cambien a alternativas en respuesta a aumentos de precios. Esto reduce tanto el poder de los proveedores como el atractivo del mercado (Porter, 1986).

**Amenaza de nueva entrada.** Los mercados rentables atraen a nuevos participantes, lo que erosiona la rentabilidad. A menos que los titulares tengan barreras fuertes y duraderas a la entrada, por ejemplo, patentes, economías de escala, requisitos de capital o políticas gubernamentales, la rentabilidad disminuirá en una tasa considerable (Porter, 1986).

El modelo argumenta que la regulación, la fiscalidad y las políticas comerciales hacen del gobierno un factor y no una fuerza que tiene el potencial de influenciar la benevolencia o rigor de las demás fuerzas. El análisis de cinco fuerzas ayuda a las organizaciones a comprender los factores que afectan la rentabilidad en una industria específica y puede ayudar a informar las decisiones relacionadas con: si entrar en una industria específica, si aumentar la capacidad en una industria específica y el desarrollo de estrategias competitivas (Lenz; Engledow, 1986).

A pesar de su validez y su gran fama, el modelo de las cinco fuerzas de Porter no está exento de falencias y dificultades. Es un modelo que necesariamente exige una industria más o menos madura y con bases en el mercado asentadas de manera que la naturaleza de sus fuerzas se erija sobre bases empíricas. Así mismo, se basa en relaciones de naturaleza interdependientes, limitando la aplicación del modelo a la realidad de las industrias (Lenz; Engledow, 1986).

Otro importante modelo propuesto, el modelo organizacional, concibe a una organización como el resultado de una intrincada red de conexiones y lazos de organizaciones dependientes entre sí. En ese sentido, el entorno está compuesto por las dinámicas propias de la cadena de suministro de una empresa y la relación de esta cadena con respecto a la de los rivales, sustitutos y empresas complementarias. El elemento diferenciador de este modelo supone el entendido que esa red se configura mediante juegos de poder y relaciones de negociación. En últimas la configuración del entorno depende de el grado de cooperación o rivalidad entre los agentes y la magnitud en la que las decisiones influyen sus rumbos (Preston; Post, 2002).

El modelo organizacional presenta serias dificultades tanto para su entendimiento como para su aplicación. En primer lugar es un modelo netamente abstracto y teórico, sin tener mayor componente o sustento empírico. El modelo además exige hacer grandes presupuestos y presunciones, formulando inferencias de relaciones de poder existentes así como la manera en la que opera, hipotéticamente, las redes de organizaciones. El modelo también mira a estas redes como conjuntos aislados y autónomos de fuerzas económicas y tecnológicas que pueden llegar a transformar la dinámica en la que se dan las relaciones de poder. Finalmente, su comprensión se basa en hipótesis que no da lugar a formular conceptos basados en recolección empírica que pueda emplearse posteriormente para extraer heurísticos valiosos que tengan una aplicación material (Preston; Post, 2002).

En el campo del modelo cognitivo, encontramos un entendimiento de la estrategia a partir de el aprendizaje de constructos mentales que va construyendo la gerencia. Las estructuras estratégicas se van construyendo a partir de la experiencia, pues es ésta la que en últimas va revelando las tendencias y dinámicas que rodean a la organización y a partir de las cuales se van obteniendo *insights* o introspecciones clave de la naturaleza del contexto específico (Lenz; Engledow, 1986). Se denomina modelo cognitivo porque se entiende que la empresa conoce su entorno y a partir de su cercanía obtiene experiencia y se logran formular principios y modelos sobre el funcionamiento del mundo. Por ende, cuando materialmente las circunstancias cambian, se espera que los modelos y constructos también se alteren en respuesta a esta discrepancia.

Por otro lado se encuentra el modelo ecológico que ha tenido pertinencia en las discusiones de Lenz y Engledow en materia del acceso a *commodities* tales como el oro, el petróleo y la plata. Este modelo concibe a las organizaciones como agentes que entran en una competencia constante por los recursos tales como el capital humano, insumos, recursos naturales y capital (físico y financiero) (Lenz; Engledow, 1986). Este modelo tiene como supuesto un componente jerárquico que surge a partir de la capacidad de las organizaciones por hacerse con recursos clave y por consiguiente ejercer poder negociador sobre otros actores en este escenario ecológico. Este esquema de acceso y control de recursos configura las dinámicas de distribución en función de la cantidad y calidad de los mismos (Lenz; Engledow, 1986). Así que las estrategias operan en este caso, de acuerdo a las reacciones y posiciones de las organizaciones que ostentan el dominio de los recursos clave y únicos.



El modelo ecológico presenta grandes limitaciones y falencias debido a que su funcionamiento requiere entender el mundo de una manera reduccionista e implausible. Concibe el escenario competitivo como un conglomerado de poblaciones siempre en competencia y en conflicto por los recursos. Además, debido a su alto nivel de complejidad y abstracción puede llegar a dificultar el proceso de seguimiento del cambio y la manera en la que la estrategia muta. Es un modelo más descriptivo que analítico puesto que sus aportes se derivan post hoc y no permiten establecer relaciones causales.

También se puede entender el entorno en la estrategia como una sucesión cronológica de distintas fases y etapas. La organización por lo general sigue un proceso transitorio que va desde su génesis, un crecimiento desmesurado, llegando a una saturación del mercado con presupuestos de libre competencia. Posteriormente se entra en una etapa de maduración en donde los ingresos se merman para los competidores y finalmente una etapa donde hay un punto de quiebre que marca la diferencia entre el éxito y la sostenibilidad para algunas, y el fracaso y la disolución o adquisición de otras. Este panorama es capturado adecuadamente por el modelo Era. El modelo concibe el proceso cronológico de la organización pero no se limita exclusivamente a dividir la vida de una organización en etapas. También incorpora todos los elementos y estructuras que influyen a lo largo de la vida de la organización. Es así como se delimitan desde periodos de transición turbulentos hasta adaptación a nuevos entornos, pero haciendo énfasis en todos los actores que van influyendo en este proceso tales como el gobierno y competidores. Así mismo, la mutación también obedece a cambios en la cultura organizacional, a los valores imperantes y a los roles al interior de la organización (Mintzberg, 1987).

Un último modelo que aborda el entorno y que es ampliamente utilizado en el mercadeo para evidenciar una perspectiva integral y totalizadora del entorno es el PESTEL. Un análisis PESTEL es un marco o herramienta para analizar y monitorear los factores macro ambientales (ambiente de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado utiliza para identificar las amenazas y debilidades que se utiliza en un análisis DOFA. Los componentes del modelo PESTEL (Professional Academy, 2016), de acuerdo a sus siglas son:

**Políticos:** Estos factores determinan hasta qué punto un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria. Por ejemplo un gobierno puede imponer un nuevo impuesto o reforma debido a lo cual las estructuras generadoras de ingresos de las organizaciones podrían cambiar. Los factores políticos incluyen las políticas fiscales, la política monetaria, los aranceles comerciales, tarifas de exportación y demás que un gobierno puede imponer alrededor del año fiscal y que puede afectar en gran medida el entorno empresarial (entorno económico). (Professional Academy, 2016)

**Económico:** Estos factores son determinantes del desempeño de una economía que afecta directamente a una empresa y tiene efectos resonantes a largo plazo. Por ejemplo, una subida de la tasa de inflación de cualquier economía afectaría la forma en que las compañías valoran sus productos y servicios. Sumado a eso, afectaría el poder adquisitivo de un consumidor y cambiaría los modelos demanda-oferta para esa economía. Los factores económicos incluyen la tasa de inflación, las tasas de interés, los tipos de cambio, los patrones de crecimiento económico, y el nivel de desempleo; entre otros. También explica la IED (inversión extranjera directa) dependiendo de ciertas industrias específicas que están pasando por este análisis (Professional Academy, 2016).

**Social:** Estos factores investigan el ambiente social del mercado y miden determinantes como tendencias culturales, demografía, análisis poblacional, etc. Un ejemplo para esto puede ser la compra de tendencias para países occidentales como los EE.UU. donde hay mucha demanda durante la temporada de fiestas. (Professional Academy, 2016)

**Tecnológico:** Estos factores se refieren a las innovaciones tecnológicas que pueden afectar las operaciones de la industria y el mercado favorable o desfavorablemente. Esto se refiere a la automatización, la investigación y el desarrollo, y, la cantidad de conocimiento tecnológico que un mercado posee. (Professional Academy, 2016)

**Legal:** Estos factores tienen lados externos e internos. Hay ciertas leyes que afectan el entorno empresarial en un determinado país, mientras que hay

ciertas políticas que las empresas mantienen por sí mismos. Los factores legales incluyen: salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas publicitarias, derechos y leyes de los consumidores, etiquetado del producto y seguridad del producto; entre otros. Está claro que las empresas necesitan saber qué es y qué no es legal para poder operar con éxito. En el comercio internacional, las empresas deben hacer gran énfasis en este componente dado que la regulación arancelaria cambia, así como las leyes que regulan los derechos de propiedad, las relaciones mercantiles, la constitución de sociedades, proceso de fusiones y adquisiciones, compra y venta de títulos valores; entre otros. (Professional Academy, 2016)

**Ambiental:** Estos factores incluyen todos aquellos que influyen o son determinados por el entorno circundante. Este aspecto del PESTLE es crucial para ciertas industrias, particularmente en el turismo, la agricultura, la extracción petrolera y demás. Los factores de un análisis ambiental de los negocios incluyen pero no se limitan al clima, topografía, ubicación geográfica, cambios globales en el clima, compensaciones ambientales y estudio de suelos y lluvias. (Professional Academy, 2016)

#### **5.4 Recursos y competencias**

El segundo componente de la estrategia que será examinado hace referencia al conjunto de bienes, tangibles e intangibles que dispone una empresa para aportar valor único y diferenciado a sus clientes. En ese sentido, se debe hacer la salvedad, de entender a los recursos como los bienes físicos, el capital humano y/o la tecnología que se encuentra a disposición de la organización. Por otro lado, las competencias son los procesos, el conocimiento y la combinación adecuada de los recursos físicos e intangibles para crear valor. Se debe resaltar que las competencias consisten básicamente en conocimiento aprendido a partir de la experiencia y del posicionamiento de una empresa en su mercado respectivo (know-how).

Las competencias y recursos subyacen en el núcleo de la estrategia. Conforman lo que en esencia la organización pondrá sobre la mesa en su arena competitiva. Además, la capacidad de hacer uso de los recursos de manera consistente a lo

largo del tiempo genera, lo que autores como C.K Prahalad y Gary Hamel, han denominado ventajas competitivas. En la medida en que una empresa sea capaz de poner en funcionamiento sus recursos y las instrucciones secretas para su combinación y procesamiento sin sucumbir a coyunturas del entorno, a la rivalidad de la competencia o a cambios en la regulación (entre otros), es porque la empresa ha podido desarrollar un sello ventajoso en el mercado: un móvil que induce a los consumidores a optar por su escogencia debido al atractivo de la propuesta de valor.

#### **5.4.1 Recursos: bienes tangibles e intangibles**

La manera específica de crear valor a partir de los recursos disponibles, debe hacerse de manera que sea inimitable e irrepetible. Para lograr esto, los autores formulan que los recursos por definición deben ser únicos. Esto sucede en el caso de la instrucción y capacitación del capital humano empleado, pero también gracias a un componente de capital social que facilita la cohesión y la coordinación de las personas en una empresa. La cultura organizacional también es un catalizador que amplifica los resultados del capital humano, pues las organizaciones que presentan valores homogéneos, procesos consistentes y altos niveles de pertenencia, son capaces de motivar a los colaboradores de una manera más efectiva hacia el cumplimiento de los fines organizacionales. Cuando una organización presenta consistencia y homogeneidad es porque los empleados por lo general se mueven al unísono de las decisiones gerenciales porque se sienten inspirados y comprometidos con la finalidad social; lo cual es un indicio vehemente de un recurso intangible de la organización (Sveiby, 2001).

Las organizaciones emplean diversos recursos para alcanzar sus objetivos. Estos pueden oscilar entre (1) recursos humanos, (2) recursos financieros, (3) infraestructura, capital físico y terrenos, y (4) información, tecnología, medios digitales y de comunicación (Möller, 2006). En este punto, y para efectos de la investigación se abordará el recurso humano y su relación con el proceso de creación de conocimiento; puesto que la comprensión de los demás recursos es suficientemente claro para emprender una profundización adicional.

Las competencias del personal es a menudo referenciado como el intangible más indispensable de cualquier organización para la creación de valor diferenciado. La creación del conocimiento a partir del capital humano puede darse a través de dos direcciones: La primera, hacia el exterior de los confines de la empresa donde se puede crear conocimiento cuando se trasmite una reputación idónea, cuando hay gestión con proveedores, cuando se entregan productos de calidad y existen practicas concordantes con comunidades y *stakeholders*. La segunda, al interior de la empresa que se genera valor en la medida que se crean sinergias cuando se logra capitalizar las destrezas y el conocimiento de los empelados en patentes, tecnologías, secretos comerciales y know-how (Sveiby, 2001).

#### **5.4.2 Competencias: habilidades íntimas de aprendizaje**

La academia ha abordado las competencias como un componente protagónico dentro de la estrategia porque según el consenso general, de éstas se parte para la creación de ventajas competitivas. En esencia, las competencias son habilidades y destrezas muy específicas. Se obtienen mediante el proceso de aprendizaje de la organización. Pero este aprendizaje no se refiere a uno de carácter individualista o aislado (Prahalad; Hamel, 1990), Es un conocimiento colectivo y generalizado que aumenta la capacidad de una organización en coordinar los recursos que tiene en distintos mecanismos de producción, canales de distribución y relacionamiento con el cliente final.

Esa coordinación de los recursos que haga la organización debe seguir un esquema de armonía que permita un control en los costos, pero que realce el valor que perciban los clientes. Mientras mayor sea el valor que perciban los clientes y mayor distancia tome la propuesta de valor de la competencia indiferenciada, implica que las competencias en efecto están evolucionado en ventajas competitivas (Möller, 2006).

A su vez, existen múltiples maneras de evidenciar la existencia de competencias centrales al interior de un ente económico. Las competencias, al ser habilidades no se deprecian, no se desgastan con el tiempo, sino que por el contrario se van fortaleciendo y profundizando. Las competencias tampoco se pierden por el desuso o divulgación; de hecho pierden valor por su falta de uso y de esparcimiento a lo largo de los procesos funcionales de la organización porque el conocimiento se profundiza cuando se

comparte. Los individuos pueden tener mejor acceso a la información, se eliminan las asimetrías y se permite abrir espacios amenos para las conjeturas y la innovación a partir de los mismos empleados (Prahalad; Hamel, 1990).

Las competencias además, tienen un enorme potencial de ser divulgadas, compartidas y discutidas. El uso de una por parte de uno o más miembros no rivaliza con el acceso de otros asociados, porque en esencia éstas se construyen armónicamente para entregar valor a los clientes (Möller, 2006). Por tal motivo, la competencias centrales no pueden concebirse como bienes que se acaparan o se almacenan con recelo de los demás y por cuyo control se rivaliza; sino que deseable que su uso se haga público y se eliminen las barreras a la movilidad de información y conocimiento aprendido por el ente social.

Sin importar cómo se miren las competencias, como destrezas o habilidades, se debe tener en cuenta que el cultivo de estas es una labor central de la administración o el emprendedor al momento de consolidar ventajas competitivas. Además, al lograr empalmar las competencias centrales de una organización con necesidades latentes e insatisfechas de mercado, con alta probabilidad generarán en un posicionamiento que difícilmente podrá ser competido o usurpado por la competencia. En efecto, la cultivación y profundización de las competencias centrales tienen el potencial de ubicar a las organizaciones lejos de los océanos rojos saturados por la competencia y de darles un sitio privilegiado en el reino del océano azul en donde los competidores son irrelevantes.

## **6. DISCUSIÓN: CASO DE ESTUDIO CIRCO DEL SOL (*CIRQUE DU SOLEIL*)**

El caso del Circo del Sol ha sido uno de los máximos exponentes en los temas de gestión e innovación en estrategia. Su éxito se explica a partir de la capacidad de la organización por hacer de la competencia un factor absolutamente irrelevante, debido a la extrema diferenciación y enfoque único que alcanzó el Circo al ofrecer un espectáculo único, auténtico y atractivo. Con este nuevo enfoque, el Circo del Sol abrió sin lugar a dudas, un océano azul: un entorno competitivo lejano de la saturación y

rivalidad de la competencia extrema y caracterizado por altos márgenes de rentabilidad por servir un mercado inexplorado y desatendido.

En el caso del Circo del Sol, es evidente el manejo de los recursos y competencias internas así como el entorno; ambos siendo los dos rasgos fundamentales de todo enfoque estratégico planteado en este artículo. Creado en 1984 por un grupo de artistas callejeros en Canadá, en la actualidad el Circo tiene audiencias que superan los 45 millones de espectadores en más de 90 ciudades. En cuanto al entorno, el grupo fundador dio cuenta de un escenario bastante saturado y poco atractivo. El poder de los proveedores, como artistas o grandes estrellas era alto. Su desempeño y contratación en los espectáculos dependía de altos salarios, condiciones rigurosas y plazos desmesurados a favor de las estrellas. La presencia de productos sustitutos era enorme: los clientes tenían a su disposición otras alternativas que derivaban en la misma satisfacción tales como el cine, teatro, carreras, entretenimiento urbano, bares y hasta consolas de videojuegos para niños y jóvenes. Además, la industria estaba experimentando enormes índices de competitividad, dado que la escasas barreras al ingreso representaban un incentivo para que nuevos actores incursionaran en el mundo del circo.

En cuanto al entorno competitivo, el escenario estuvo marcado desde 1975 por la preeminencia de dos líderes que prácticamente han monopolizado la industria, junto con una gran masa de circos rivales de menor tamaño. Ringing Bros y Barnum & Bailey han sido los líderes indiscutidos que han establecido los estándares de la industria, estándares que eran fácilmente replicables por los competidores de menor tamaño. Así mismo, la tecnología empleada era casi nula, y los recursos existentes eran genéricos, razón por la cual se exacerbaba la competencia entre los rivales. En últimas, la industria presentaba un entorno poco atractivo en función a la saturación de ese océano rojo (Mauborgne; Kim, 2005).

En general, el Circo del Sol optó no por extraer clientes de este mercado poco rentable y atiborrado, su éxito estuvo marcado por su capacidad de abrir un nuevo espacio de mercado en donde la competencia fuese irrelevante: en general fue un reinvento del Circo. El emprendimiento pudo articular los dos elementos de la estrategia para alcanzar el éxito. En primer lugar, apeló a un nuevo segmento de clientes, tales como adultos y ejecutivos que estaban dispuestos a pagar un precio mayor por este nuevo espectáculo que

hasta entonces había sido visto como exclusivamente para niños. (Mauborgne; Kim, 2005). En segundo lugar, el emprendimiento adecuó toda una serie de recursos tangibles, intangibles y competencias únicas para elaborar una experiencia inigualable a través de un espectáculo de valor. El rasgo diferenciador fue enorme, tanto así que el circo tradicional pasó a verse como un show superficial y aburrido.

El foco principal del emprendimiento del Circo del Sol estuvo orbitando siempre sobre la idea de generar valor agregado. En lugar de tratar de vencer a la competencia o acaparar más mercado, el enfoque estuvo dado hacia un salto en el valor percibido por el cliente, de manera que la organización dejase de ser susceptible a la competencia tradicional. El Circo del Sol montó un espectáculo que ofrecía diversiones y entretenimiento adicionales a los del circo tradicional, junto con el componente de sofisticación e intelectualidad del teatro (Rivard; Croteau; Pinsonneault, 2011). La fusión de estos dos componentes derivó en sinergias que se complementaban mutuamente en un espectáculo sumamente atractivo que contenía riqueza artística, abundante participación de luces, contenido musical, temas de interés, orquestas de talla mundial y una mezcla de roles que en su conjunto ofrecían un deleite al cual el circo tradicional ya no podía competir en lo absoluto.

El Circo del Sol cuestionó y compitió contra los estándares ancestrales del circo, se deshizo del uso de animales, en atención a la creciente polémica y controversia generada en cuestión del maltrato animal y el uso desmedido de seres vivos en los shows de entretenimiento. Además, la empresa dejó a un lado la contratación de “estrellas” costosas para los espectáculos, que poco o nada de valor aportaban y cuya presencia era indiferente a los ojos de los clientes (Rivard; Croteau; Pinsonneault, 2011).

La propuesta también abandonó la presentación de múltiples actos en distintas arenas; cosa que distraía al cliente sin mencionar los enormes costos que acarrea en materia de nómina y logística. Los lugares típicos de los tres anillos eran grandes arenas en donde diferentes shows tomaban lugar, sin ninguna conexión o coherencia entre ellos, se debe anotar que este esquema respondía más a una audiencia compuesta por niños, razón por la cual las discrepancias simultáneas entre los shows presentados no era gratuita sino que pretendía ofrecer una supuesta variedad y mayor oportunidades para generar emoción y risas. No obstante, el Circo del Sol determinó que estos espacios variados y sin



coordinar lo único que provocaban era disipar la atención y perder el interés en el espectáculo mismo. En suma, la empresa discontinuó con los estándares incuestionables porque al dar cuenta hábilmente de su entorno, estimó que su uso no reportaba valor alguno para el cliente, y por el contrario generaba más cargas en los costos difíciles de mantener.

El Circo del Sol reformuló el uso de los recursos por nuevos y definió nuevas competencias necesarias para la nueva e innovadora propuesta de valor. Se quedó con la carpa, los artistas y los actos acrobáticos. Ahora, los artistas ya no eran payasos que intentaban hacer reír, sino verdaderos profesionales capacitados y entrenados para desplegar actos elegantes y sofisticados. Las carpas ya no eran toldos grotescos y ordinarios donde se atiborraban a las personas en bancos incómodos, sino pasaron a ser templos de glamour y estéticamente atractivos para la audiencia.

El Circo del Sol invirtió enormemente en adecuar las carpas con acabados lujosos y gloriosos detalles de manera que pudieran recordar los grandes circos romanos por su imponentia. Además, amplió la capacidad y el confort de las sillas; cosa que los circos tradicionales habrían sacrificado en aras de buscar una mayor capacidad por vender tiquetes.

El rol que asumieron las tecnologías de información fue indispensable para apoyar la estrategia del Circo del Sol. Las tecnologías de la información propiciaron la proliferación de nuevas competencias organizacionales así como una mejor combinación de los recursos ya existentes. Esto ha sido así porque con el uso de la tecnología, el Circo del Sol ha podido apoyar la estrategia y desarrollar las funciones clave, tales como el diseño, la formulación, la creación puesta en escena, logística y la difusión de los espectáculos. Las TICs han sido la herramienta que le ha permitido al Circo del Sol gestionar su conocimiento sobre los espectáculos, aprender de los clientes y guardar los procesos y técnicas secretas para el uso público a nivel interno (Rivard; Croteau; Pinsonneault, 2011).

Cirque Memory es una aplicación interna de la compañía que engloba todos los procesos y prácticas empleadas en los espectáculos. Contiene información detallada en una gran base de datos sobre el diseño, la creación, la logística y la difusión de los actos. Contiene instrucciones, procesos y pormenores que cualquier empleado puede

consultar. Contiene desde los detalles de cómo maquillar a las estrellas, hasta ejercicios de calentamiento, listas de música cuidadosamente seleccionadas, parlamentos y detalles logísticos de escenografía y coreografía. Cirque Memory ha apoyado a todas las actividades internas de la empresa. Ha sido un soporte para los equipos de ingeniería de sonido y los de maquillaje. Ha estandarizado ciertos procesos y contribuye a manejar protocolos claros y públicos en lo referente a vestimenta y diseño de escenas (Rivard; Croteau; Pinsonneault, 2011). La aplicación propicia además instrucciones para las acrobacias, las formas de instalar los equipos, cómo desplegar las luces y la organización de toda la puesta en escena de manera que el despliegue de luces y las orquestas puedan acoplarse adecuadamente al espectáculo y no al revés. Cirque Memory permite una retroalimentación constante que lleva a los empleados a nutrir el sistema con valiosos aportes de acuerdo al desempeño de los espectáculos, lo que permite mejorar los procesos con el tiempo (Rivard; Croteau; Pinsonneault, 2011).

Cirque Memory también ha sido un medio catalizar de innovación y aprendizaje continuo para el Circo del Sol. En atención a que cualquier empleado puede acceder y registrarse, existe la opción de que los mismos puedan aventurarse en proponer ideas creativas. Al tener acceso a una gran base de datos de imágenes vestuario, diseño y videos, los empleados pueden recopilar todo este flujo de información y formular diseños y bosquejos propios. Apoyados por el software de creación de diseño, los empleados pueden llegar a elevar sus diseños a instancias más altas en aras de poder incorporar ideas a los espectáculos y de esta manera profundizar en la propuesta de valor (Rivard; Croteau; Pinsonneault, 2011).

Por otro lado, los actos acrobáticos se concentraron en seguir un tema definido, una historia coherente y toda una serie de componentes consonantes a ella tales como la música el reparto, la coreografía, la escenografía, el maquillaje y las actuaciones. Ahora en el espectáculo todo concordaba entre sí y los elementos dotaban a un todo con sentido, finalidad bajo un enfoque artístico y de glamour. Los espectáculos contenían una línea histórica, y elementos adicionales no pertenecientes al circo.

El componente orquestal, la danza y el vestuario jugaron papeles clave en conformar la nueva propuesta de valor. Este nuevo enfoque supuso el final de actos dispersos y sin estar relacionados, para ser reemplazados por una experiencia

cuidadosamente planeada para generar armonía en sus componentes y un elemento intelectual que potenciara su atractivo.

En conclusión, el éxito del Circo del Sol se debe a un enfoque que no pretendía vencer a la competencia o acaparar más mercado, por el contrario, fue un esfuerzo genuinamente estratégico que abrió un nuevo espacio de mercado que carecía cualquier tipo de competencia. Para lograrlo, Le Cirque se basó en un profundo pero diciente análisis de su entorno, y una idónea adecuación de sus competencias, recursos y capacidades frente a este diagnóstico.

## 7. CONCLUSIÓN

A manera de conclusión, a continuación se presenta un modelo conceptual que sirve para determinar la viabilidad y presencia de los componentes entorno, recursos y las competencias como parte de la dimensión de los recursos, dentro de la estrategia planteada por las compañías; este modelo sintetiza el marco expuesto en este artículo y puede utilizarse para futuros diagnósticos de gestión estratégica para cualquier empresa.

Tabla 1

Modelo conceptual para determinar la presencia de los componentes entorno y recursos en la estrategia de las compañías

<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Indicador</b>
Entorno	¿En cuáles mercados se va a competir? ¿Son esas arenas espacios incompetidos o saturados de rivales? ¿Cuáles son los tipos de perfiles de clientes y audiencias? ¿Cómo se segmentan esos perfiles? ¿Bajo qué criterios?	Presencia de un océano azul: espacios únicos donde la competencia es irrelevante. Goodwill Top of mind Recordación

Recursos	<p>¿Cuáles son los recursos inimitables y característicos que apoyan el producto o servicio?</p> <p>¿Cuáles son los intangibles más importantes?</p> <p>¿Qué activos destacan a la hora de conquistar clientela y generar recordación?</p>	<p>Patentes</p> <p>Capital humano</p> <p>Capital social</p> <p>Activos físicos</p> <p>Infraestructura tecnológica</p> <p>Equipos</p> <p>Contratos con proveedores</p> <p>Joint ventures</p> <p>Contratos de suministro</p> <p>Diseños industriales</p>
Competencias	<p>¿Cuáles son los mecanismos únicos que reconocen a la empresa a la hora de entregar valor?</p> <p>¿Cuáles son las actividades y fortalezas que reconocen a la empresa en su entorno?</p> <p>En qué áreas tiene la empresa expertise?</p> <p>¿Cómo se manifiesta el conocimiento aprendido y desarrollado de la empresa en su quehacer cotidiano?</p>	<p>Know-how</p> <p>Secretos empresariales y comerciales</p> <p>Procesos, procedimientos y estándares</p> <p>Gestión de logística</p> <p>Gestión de cadena de abastecimiento</p> <p>Gestión de proveedores</p> <p>Engagement y motivación del capital humano</p> <p>Manejo de capital de trabajo</p>
Propuesta de valor	<p>¿Cuál es el valor único que genera la organización?</p> <p>¿De qué manera es capaz de ofrecer un producto o servicio que sea inigualable o difícil de replicar?</p> <p>¿Cuáles son los atributos principales de la propuesta de valor?</p> <p>¿De qué manera el producto o servicio asegura una</p>	<p>Rentabilidad</p> <p>Flujos de caja</p> <p>Innovación</p> <p>Investigación y Desarrollo</p> <p>Índices de participación, asociación, favorabilidad, recompra y retención de clientes.</p> <p>Fidelización</p>

---

sostenibilidad a  
futuro frente a  
rivales y posibles  
réplicas?

---

Este modelo permite determinar la viabilidad y presencia de los componentes entorno, recursos y propuesta de valor dentro de la estrategia planteada por las compañías.

Fuente: Propia

## 8. REFERENCIAS

Ahn, Sanghoon. 2002. "Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence." OECD Working Paper 20.

Barnat, R. (2015). Strategic Management: Formulation and Implementation. Introduction to Management Journal. Tomado de: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en105>. Consultado Abril 2017

Brockelhurst, J. (2011). Andrea Illy: The man behind a good cup of coffee. Insead Knowledge. Family Business The Business School for the World. Tomado de: <https://knowledge.insead.edu/family-business/andrea-illy-the-man-behind-a-good-cup-of-coffee-1043>. Consultado en Abril, 2017.

Chang, V.; Hoyt, D.; Carroll, G.; Rao, H. (2010). Illycaffè and Gruppo Illy: Expanding beyond gourmet coffee, SM188A-PDF-ENG 1-21. Stanford Graduate School of Business 2010.

Chang, V.; Hoyt, D.; Carroll, G.; Rao, H. (2010). Illycaffè and Gruppo Illy: Expanding beyond gourmet coffee, SM188A-PDF-ENG 1-21. Stanford Graduate School of Business 2010.

Fontevicchia, A. (2013). Illy's espresso revolution: A luxury business model and the search for the perfect coffee. Forbes Magazine. Tomado de: <https://www.forbes.com/sites/afontevicchia/2013/12/10/illys-espresso-revolution-a-luxury-business-model-and-the-search-for-the-perfect-coffee/#728870c10e6b>. Consultado Abril 2017.

Hamel, Gary. 1998. "Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value." MIT Sloan Management Review 39, no. 2, 8.

Hargadon, Andrew. 2003. How Breakthroughs Happen. Boston: Harvard Business School Press.

Laudon, K. and Laudon P.; "Management Information Systems – Managing the Digital Firm", Chapter 1, "Information Systems in Global Business Today".

Lenz, R. T., & Engledow, Jack I. (1986). Environment analysis: The applicability of current theory. Strategic Management Journal, 7(4), 329-346.

Liu, I. (2015). Illy Coffee Case Study – An Exquisite Italian Culture Journey to take. LinkedIn. Marketing Management Assignment. Tomado de: <https://www.linkedin.com/pulse/illy-coffee-case-study-an-exquisite-italian-culture-journey-lan-liu>. Consultado en Abril, 2017.

Mauborgne, R.; Kim, C. (2005). *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Mintzberg, Henry. (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business Review, 65(4), 66-75.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Prentice Hall.

Möller, Kristian. (2006). *Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach*. Industrial Marketing Management, 35(8), 913.

Pestle Analysis, (2016). *What is pestle Analysis? A tool for business analysis*. Tomado de: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis> Consultado Abril, 2017.

Porter, Michael E. (1979, 2008). *The five competitive forces that shape strategy* Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

Post, James E., Preston, Lee E., & Sachs, Sybille. (2002). *Managing the extended enterprise: The new stakeholder view*. California Management Review, 45(1), 6-28.

Professional Academy, (2016). *Marketing Theories –Pestel Analysis*. Professional Academy Journal. Tomado de: <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>. Consultado en Mayo, 2017

Rivard Suzanne, Croteau Anne-Marie and Pinsonneault Alain (2011). *“Information Technology at Cirque du Soleil: Looking Back, Moving Forward”*. Thirty Second International Conference on Information Systems. Shanghai. Tomado de: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1058&context=icis2011>. Consultado Mayo, 2017.

Romer, Paul M. 1986. *“Increasing Returns and Long-Run Growth.”* Journal of Political Economy 94, October, 1002–1037.

Rumelt, Richard. (2011). *The perils of bad strategy*. McKinsey Quarterly, 1, 30-39.

Schnaars, Steven P. 1994. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. New York: Free Press.

Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Zook, Chris. 2004. *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.