



Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN 1390 – 938x

Nº 7: Julio - septiembre 2016

Estrategia competitiva. Visión periférica. pp. 129-148

Francis Iván Salazar Pico

Management Advise & Consulting

Quito, Ecuador

Espejo E252.

fisalazar@espe.edu.ec

Estrategia Competitiva en base a Visión Periférica.

*Francis Iván Salazar Pico
Management Advise & Consulting*

fisalazar@espe.edu.ec

Resumen

129

La visión periférica ha sido definida, por los expertos de la estrategia, como la habilidad gerencial de “ver a la vuelta de la esquina”, es decir, se trata de anticipar los eventos de gran impacto en el núcleo mismo del negocio que tendrán lugar en el futuro cercano. En base a estas conclusiones, se plantea un esquema de desarrollo de los sectores industriales y la evolución de su competitividad en forma anticipada, permitiendo definir oportunidades y evaluar los potenciales escenarios de riesgo en el mercado de corto y mediano término de una industria específica.

Palabras clave

Industria, visión periférica, sector industrial, negocios, sectores, demanda, estrategia, capital intangible, riesgos, potencialidad.

Abstract

Peripheral Vision has been defined, by strategy experts, as the management ability to "see around the corner", in order to anticipate events of great impact, on the core business, that will take place in the near future. Based on these findings, one proposes a scheme for the development of industries, as well as the development of its competitiveness, in advance, making possible to define opportunities and evaluate potential risk scenarios in the market for short and medium term, in a specific industry.

Keywords

Industry, Peripheral Vision, industrial sector, business, demand, strategy, intangible capital, risk, potential.

El determinar una estrategia competitiva se torna en una de las necesidades prioritarias en el entorno empresarial actual, no existe un esquema que garantice su éxito y efectividad sin embargo el incorporar el criterio de visión periférica hace una diferencia significativa respecto a otros tipos de esquema permitiendo que los objetivos de una ventaja competitiva que son lograr la distinción al compararse con el resto de la industria, estructurar una mezcla de valores agregados e intangibles definidos como únicos. Estos objetivos se lograran siempre que se evidencie la interacción entre los diversos sectores industriales dentro de un Sistema de oferta y demanda puntual, lo que permitirá definir una innovadora forma de concebir Acciones e Iniciativas estratégicas que maximicen la probabilidad de alcanzar el liderazgo en las actividades de negocio.

El espacio natural de los negocios es el mercado, dividido en sectores a los cuales denominaremos industria, agrupando sus actividades o procesos con una misma finalidad, es decir, aquellas que permiten la prestación de bienes y/o servicios específicos. Un sector industrial se define como un espacio del mercado que ocupa una actividad productiva particular, en la cual el desarrollo y la interacción son el factor común de los individuos y la colectividad. El objetivo de la presente investigación es el de plantear ideas de análisis de negocios esquematizando el enfoque periférico como dimensión prioritaria de estudio.

Método

Enfoque	Cualitativo
Por su finalidad	Aplicada
Por las fuentes de información	Documental
Por las unidades de análisis	De campo
Por el control de las variables	No experimental
Por el alcance	Explicativo
Por el diseño	Análogo

Resultados

En el mundo de los negocios, existen diversas interacciones entre los sectores que lo conforman, en ciertos casos la relación entre los mismos es proporcional, directa e inversa y en otros más radicales. Las industrias se desarrollan de manera similar unas a otras, es decir mientras unos sectores crecen otros se reducen por no tener acceso a la tecnología cambiante y las nuevas regulaciones, incluso ciertos sectores industriales aparecen y otros simplemente se desvanecen.ⁱ

La interacción entre los diversos sectores industriales que conforman un mercado, se forma a partir de sus perímetros, es decir, se da basado en sus zonas límites pudiendo formar, desde desplazamientos independientes – tanto de acercamiento como de separación – hasta tangencias e intersecciones. La periferia de los sectores industriales describe en términos generales los límites de los mismos, en muchos casos pasan a ser imperceptibles por: razones de desarrollo y evolución, la irremediable obsolescencia tecnológica o la integración de sectores en base a justificativos de competitividad, se podría pensar que los tres sectores deberían estar equilibrados. Sin embargo, suele ocurrir que a medida que un país se desarrolla económicamente pierde protagonismo el sector primario a favor de las actividades industriales y, sobre todo, de servicios. Es lo que se denomina tercerización de la economía.

Generalmente, la visión periférica influye fundamentalmente (entre otros factores) en el éxito de una organización.

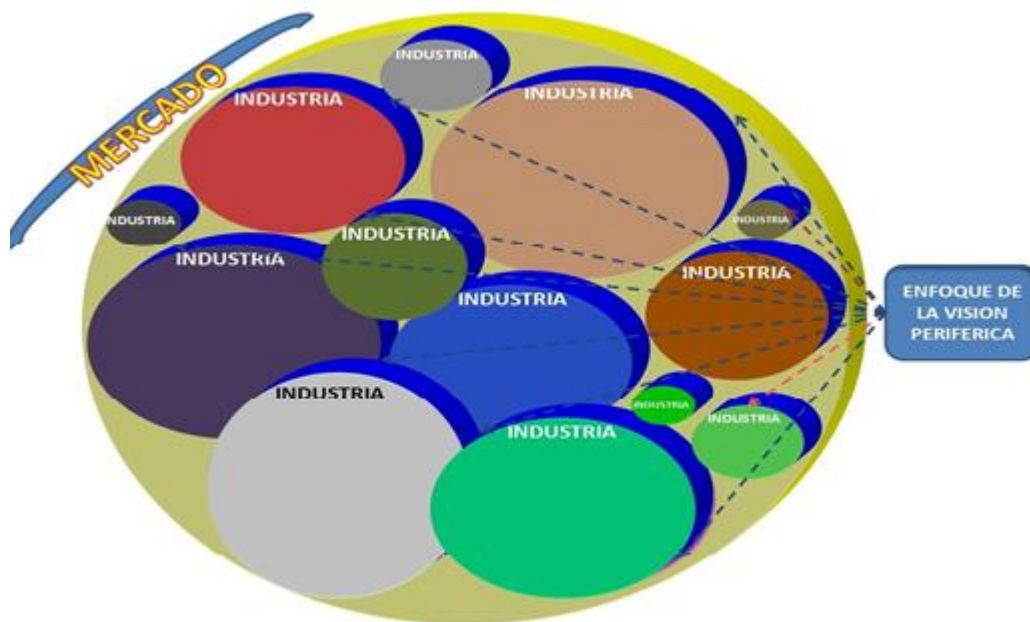
La visión estratégica de un negocio trata de la expectativa de las acciones y la naturaleza organizacional, direccionada hacia un escenario futuro factible en que la entidad maximice su compromiso de lograr una efectiva capacidad competitiva en el mercado a mediano y largo plazo. Esta destreza ha logrado a lo largo de la historia reciente que las organizaciones alineen sus esfuerzos en función de alcanzar esa visión desglosada en objetivos que, fundamentalmente, tienen que ver con aspectos financieros, de mercado, de

procesos, o bien, en presencia de incertidumbre y de su capacidad para la generación implícita de valor.ⁱⁱ

Las exigencias, cada vez más complejas, de los desafíos contemporáneos obligan a que la visión de cada organización cambie de criterio, de pre activo a proactivo, es decir, cambiar la esencia de solamente “asegurar” negocios a una prospección que permita generarlos, buscando nuevas áreas potenciales que representen oportunidades reales de inversión. Dichas oportunidades se encuentran, generalmente, en las zonas de interacción de los sectores industriales, pero, para concebirlas con propiedad, se debe tener claro el análisis de las relaciones generadas en las industrias evaluadas. El filtro para determinar dicho análisis lo constituye la aplicación de una visión periférica.ⁱⁱⁱ

En términos funcionales, se concibe que una persona normalmente utilice entre el 20 y 50 grados de su ángulo de visión, desafiándose a unos impresionantes 180 grados, que sería el análisis de todo el espectro periférico posible, como lo hacen las grandes aves cazadoras. El mimetizar esa habilidad, en términos organizacionales, se define como la capacidad de visualizar potenciales oportunidades de negocio en función de concebir las propensiones evolutivas de los sectores industriales.^{iv}

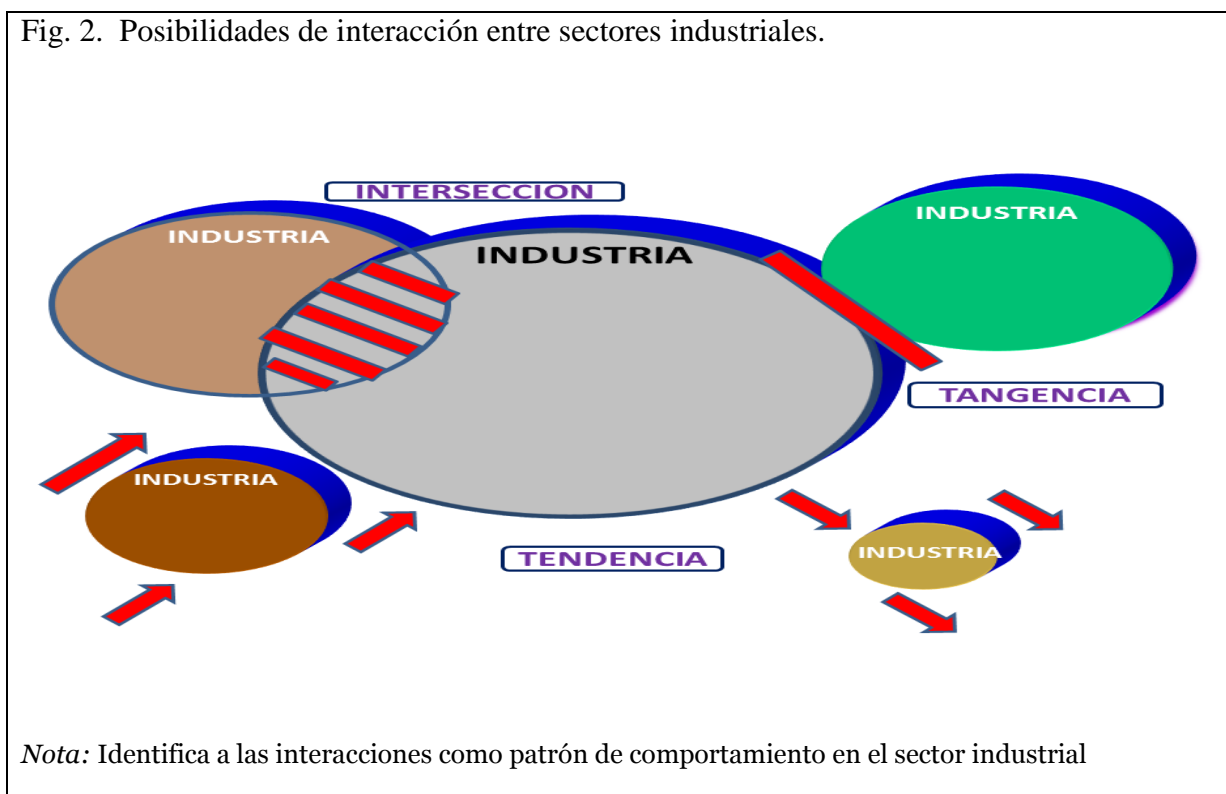
Fig. 1. Visión periférica enfocada a las tendencias del mercado



Nota: Destaca a la relación industria – mercado como dimensiones de la visión periférica

La visión periférica es ir más allá de los simples resultados financieros. Se trata de trascender las cifras y tener presente lo que la incertidumbre es capaz de generar, a nivel tanto de riesgo, como de oportunidad, concibiendo escenarios dentro de un cono de posibilidades para, en base a las probabilidades de que ocurran o se presenten espacios de acción determinados, y en función de un definitivo grupo de aspectos factibles, tomar decisiones que las ubiquen al tope de la carrera de los competidores de la industria.^v

Fig. 2. Posibilidades de interacción entre sectores industriales.



La saturación aparente de las denominadas áreas de negocio “tradicionales” se da con mucha frecuencia, dadas las condiciones de mercado actuales, por tanto se torna crítica la capacidad de identificar nuevas áreas de emprendimiento potencial, hecho en el que puede aportar, sin precedentes, la habilidad de visión periférica, para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas, al visualizar la interacción de las fronteras de los diversos sectores industriales.^{vi} Por tanto, en los movimientos de los bordes que los delimitan, se van definiendo las futuras áreas de oportunidad, mismas que se irán validando conforme se compruebe la consistencia de los nuevos núcleos de negocio (core business) que se vayan formando. Ya que deben detectarse de forma permanente las señales que constantemente nos muestran directa o indirectamente, interpretarlas, y reaccionar ante ellas. Se trata de proyectar los planes de negocio futuro, balanceando el riesgo de cada industria junto a la ponderación de sus probabilidades de éxito.^{vii}

Para verificar la consistencia del núcleo de negocio se realiza la evaluación de las directrices de los aspectos como la necesidad que el negocio satisface, el comportamiento futuro del segmento de mercado, y qué tipos de ventaja, asociada con el producto o servicio central, permitirán consolidar un diferencial competitivo importante en el mediano y largo plazo.^{viii}

El concepto de necesidad tiene que ver con la carencia de algún bien o servicio, unida al deseo amplio o restringido de su satisfacción. Las necesidades en los mercados evolucionan continuamente y varían de acuerdo a un enfoque individual referido al comportamiento del consumidor. Estos cambios marcan las tendencias en los sectores industriales, ya que, desde las épocas post gerencia de la calidad total, las empresas están orientadas a maximizar la satisfacción total de los clientes, pudiendo ser una buena aplicación de la visión periférica el anticipar la creación de nuevas necesidades o su desarrollo, al irse complementando con las actuales.^{ix}

Otro aspecto clave lo constituye el anticipar visionariamente las predisposiciones de mercado, es decir, prever lo que ocurrirá con los aspectos demográficos que definen cada segmento (factores como la edad poblacional, su nivel de ingreso, perfil ocupacional, entre otros), connotaciones geográficas (como distribución poblacional, componentes regionales), factores que, cruzados con los impulsores de la necesidad, identificados como los aspectos psicosociales, permiten estructurar, de mejor manera, las oportunidades de futuro en el ámbito de negocio contenido por cada sector industrial.^x

Las interacciones potenciales, en sectores industriales, que una visión periférica puede anticipar, están definidas por:

a) Tendencia: Puede tratarse de aproximaciones o separaciones entre industrias, lo que genera situaciones como espacios de potencialidad o de riesgo, en lo que a creación de áreas

de negocio se refiere. Como ejemplo podríamos citar, en el caso de negocios potenciales, lo acontecido con quienes anticiparon las predisposiciones de la industria de las telecomunicaciones que, al irse acercando en sus espacios limítrofes a los de la industria electrónica, dieron el importante salto cuántico a los sistemas digitales de comunicación, como el caso de las aplicaciones de telefonía celular, entre otras muchas adaptaciones. En el caso de aspectos de inseguridad, se pueden identificar áreas de riesgo como el cambio ocurrido en la industria de los materiales de construcción, que fueron saliendo, poco a poco, de insumos como el asbesto, nocivos a la salud humana, separándose la industria de la construcción del ala de la industria química, con base en Crisolito, un posible caso de la ley de divergencia.^{xi}

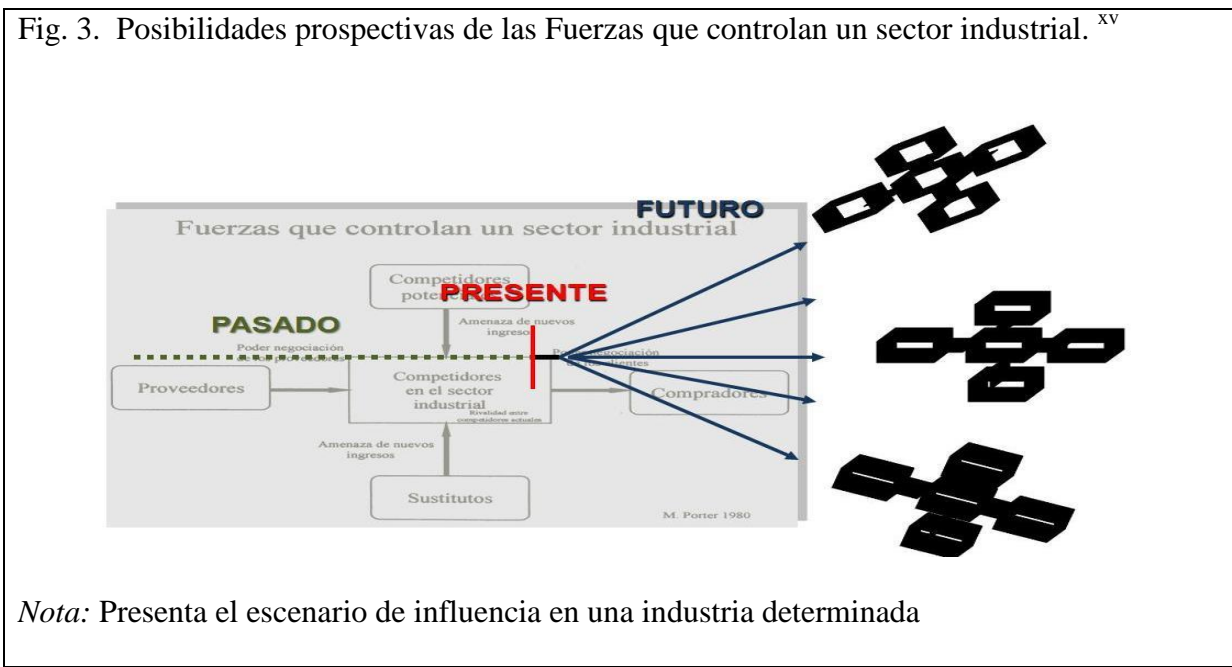
b) Tangencia: Cuando existen puntos de contacto apenas perceptibles entre los sectores industriales, es decir, se produce una interacción que bien puede ser considerada a nivel de su núcleo de negocio, o como parte de una, o como parte de otra industria, a la vez, pero, en forma apenas palpable, o bien, ubicando industrias complementarias por la vía de la integración de negocios adicionales. En el primer caso se puede ubicar las bombonas de Gas Licuado de Petróleo, puesto que, aparte de ser un derivado de la industria hidrocarburifera, se trata de un insumo vital en la industria de los restaurantes, para potenciar las cocinas, por lo que se desarrolla una nueva industria de soluciones de gas licuado con mayor capacidad. Otro ejemplo es el de la industria del entretenimiento, con su relación con el merchandising de bienes relacionados a las películas, atracciones o juegos que promocionen. Bien puede ser el ejemplo de Tangencia una concepción a través de visión periférica de las leyes de correlación entre bienes y servicios que definen los paquetes de localización satelital, seguros y mantenimiento de autos nuevos, o bien los pendrives, así como reproductores de música.^{xii}

c) Convergencia: .La mayoría de negocios nuevos surge a raíz de visualizar las interacciones futuras de las intersecciones entre industrias. El negocio de las bebidas

hidratantes surgió, de hecho, a raíz de interrelacionar la industria del deporte y el bienestar físico con la de las bebidas envasadas, identificándose una necesidad de especializar la oferta en bebidas que permitan elevar el rendimiento de los deportistas, a través de la rápida hidratación de sus sistemas vitales. Por tanto, la visión periférica se ve maximizada cuando previene estos cruces intra sector y permite tomar posiciones de ventaja a nivel estratégico, capitalizando, en muchos casos, el efecto de ser el pionero en una industria naciente, o bien, el impulso de ser simplemente el mejor. ^{xiii}

El criterio prospectivo se torna extremadamente importante para identificar todos los escenarios factibles para el comportamiento de las fuerzas que controlan el sector industrial que está siendo estudiado. Por tanto, se necesita realizar un análisis estructural de la industria, para identificar las variables que, en el mediano y largo plazo, influirán en los objetivos de las empresas que lo conforman, valorando las aspiraciones de cada *stakeholder* por separado e integrándolo, en forma puntual, al escenario y sus probabilidades de ocurrencia. ^{xiv}

Fig. 3. Posibilidades prospectivas de las Fuerzas que controlan un sector industrial. ^{xv}



Nota: Presenta el escenario de influencia en una industria determinada

Es necesario identificar el potencial y la necesidad de adquirir una visión periférica, en función de los requerimientos de la industria. Las exigencias de cada mercado, así como su

atractividad, marcarán definitivamente el imperativo de contar con esta habilidad organizacional clave. Los factores que definen este potencial están enmarcados en tres aspectos básicos: que tan interesante es una industria que estará marcada por el aporte al Producto Interno Bruto (P.I.B.) de la nación en la que se encuentra, así como el potencial de GAPS (Brechas entre la producción interna y la necesidad real que generalmente se cubren con importación), los riesgos que enfrentan los mercados atractivos por volumen o posicionamiento son medidos generalmente en factores Beta como una tasa de costo de oportunidad frente a las tasas libres de riesgo para compensar a los potenciales inversionistas en ello y finalmente la existencia de mediciones que certifiquen el historial y evolución en el tiempo de la industria, es decir, datos que verifiquen las altas y bajas del negocio, con la finalidad de establecer una línea de tiempo con la posibilidad de hacer análisis de ruptura (evaluación de los puntos de inflexión en una secuencia grafica de datos o coordenadas).

Con estos aspectos reconocidos se deberá evaluar el potencial y la necesidad de generar una visión periférica para cada empresa. Comparando la necesidad alta o baja de tenerla en determinada industria (matizado por la complejidad y volatilidad del entorno), versus la fortaleza de su competencia de administración de la estrategia (capacidades de planificación, programación de actividades y tiempos, construcción de presupuestos e identificación de contingencias) se puede identificar que existen cuatro posibilidades de implementar una visión periférica hacia las tendencias de la industria: ^{xvi}

- a) Vigilante: Cuando se interactúa con un entorno altamente volátil y complejo, a más de poseer una elevada capacidad estratégica. Uno de los mayores desafíos contemporáneos, que, en su mayoría, lo acepta la industria tecnológica y sus ramificaciones.

- b) Vulnerable: En ambientes complejos y sin una amplia capacidad de respuesta estratégica, se considera como una típica situación de miopía gerencial, que no permite anticipar los cambios de la industria. Este sería el caso de industrias que caen en situaciones como las del ejemplo del asbesto, citado en párrafos anteriores.
- c) Enfocado: Cuando se desarrolla en entornos simplificados que no desafían las habilidades estratégicas del negocio. El caso de las entidades estatales en muchos países que actúan confiadamente pero en forma deficitaria pues sus acciones no satisfacen a sus usuarios.
- d) Neurótico: El caso de industrias en entornos estables, pero que imponen una elevada necesidad de formidables respuestas estratégicas, como lo que ocurre en los mercados del primer mundo cuya constante es especializar y personalizar el consumo de bienes y/o servicios.

La estrategia se refiere a ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única.^{xvii} La estrategia es como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados buenos o malos.

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

La fortaleza de la posición competitiva de la empresa depende de:^{xviii}

- a) Si esperamos que la posición se deteriore o mejore, de persistir con la estrategia actual;
- b) Cómo se compara nuestra firma con las rivales en relación a cada factor clave de éxito de la industria (sea sin ponderar o ponderado);
- c) Si tenemos o no una cierta ventaja competitiva sustentable;

d) Si somos capaces de defender nuestra posición, en vista de:

- Las fuerzas de cambio de la industria;
- Las presiones competitivas; y
- Los movimientos de los rivales.

Basados en los argumentos anteriores y en el análisis previo de los factores relacionados con la industria, se debería proceder a elaborar una lista de puntos estratégicos, y qué hacer con ellos:

- ¿Es adecuada la estrategia actual en vista de las fuerzas de mercado?
- ¿Se ajusta la estrategia a lo que prevemos que va a variar en la industria? ¿Y a los factores clave de éxito?
- ¿Necesitamos nuevos recursos y capacidades? ¿Podemos defendernos de las amenazas?
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes? ¿Dónde necesitamos mejorar?

La respuesta a estos eventos se puede sintetizar en cuatro posturas estratégicas clave, que permitan maximizar la competitividad ^{xix} en los sectores industriales identificados a través de la visión periférica:

Del líder: La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. Este tipo de estrategia solamente resultará efectiva si la empresa que la aplica lleva la delantera de la industria con una participación dominante. Las ventajas de esta estrategia están dadas en que permite desarrollar la demanda global, posibilita estar a la vanguardia del mercado en contraposición, sin embargo, es necesaria una innovación constante para mantener la posición, por lo que los presupuestos de Investigación y Desarrollo son elevados. Se debe vigilar estrechamente el desarrollo de la competencia y las tendencias de la industria. Dentro de esta postura están el caso de los competidores que inundan el mercado y lideran en ventas de sus productos, o bien,

cuando se busca optimizar los procesos productivos y generar brechas de precio frente a los competidores en forma decisiva, sin dejar de lado el ser el pionero de cualquier tipo de industria. De acuerdo a este esquema todas las interacciones potenciales de la industria serían un excelente campo de aplicación de la estrategia de liderazgo. La necesidad de implementar una visión periférica por parte de la empresa Líder viene dada por ser *vigilante*, lo que impone un continuo monitoreo de su macro y micro ambiente así como un fortalecimiento continuo en su competencia para manejar la gestión estratégica.

Del retador: Se considera como retador, a la organización que elige arremeter contra el líder de la industria, a pesar de que su posición no es dominante, pudiendo ser utilizada con éxito cuando el retador tiene los recursos necesarios (tecnología, calidad, talento humano, capacidad de innovación, etc.) para combatir al líder. No se recomienda usar esta clase de estrategia cuando la brecha respecto al líder es muy amplia. Hay que tomar en consideración que son estrategias agresivas que pueden generar resultados a corto plazo, así como se pueden implementar sin que el Líder se percate de la situación, siempre y cuando se tenga claro el evaluar correctamente la capacidad de reacción y de defensa del Líder. El retador debe tener una excelente capacidad de respuesta estratégica, lo que implica que debe mantenerse vigilante, así como la opción del parámetro neurótico lo que impulsaría los desafíos a los Líderes. ^{xx} Un ejemplo sería el referido al desarrollo de la animación computarizada como género cinematográfico, ya que, al agregarse la tecnología, permitió que se desarrollara la animación digital, una industria desconocida y que fue producto de la convergencia entre el desarrollo informático y tecnológico, con el séptimo arte, esto le restó su espacio al tradicional género de los cartoons, dejándolos, como en la actualidad, en un segundo plano.

Del seguidor: El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo, alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia. Se puede utilizar esta estrategia cuando se mantiene una cuota de participación reducida del mercado. Se trata de

una acción de supervivencia, por tanto no es recomendable para empresas que buscan abarcar segmentos amplios de mercado. Las ventajas potenciales están en que las organizaciones seguidoras se pueden adaptar a las decisiones tomadas por el líder del mercado, o bien, la competencia no presta atención a los seguidores, lo que redundaría en su beneficio. Esto ocasiona que esta sea una estrategia generalizada entre los pequeños emprendimientos, pues, generalmente, las empresas pequeñas no pueden adoptar las mismas acciones que la competencia debido a su estructura incipiente.^{xxi} Generalmente, si se ha recibido algún impacto considerable por las interacciones entre Sectores Industriales, lo que predispone a las empresas a los campos vulnerable y/o enfocado de buscar una visión periférica, por tanto se deben superar este duro momento de, en muchos casos, sobrevivir, o bien, introducirse a un negocio en forma competitiva y rápida. Este sería el caso de empresas que, por falta de visión periférica, pasaron a un segundo plano, como el caso de las conexiones dial up de internet, cuya obsolescencia tecnológica las deja fuera de contexto frente a las opciones más veloces y avanzadas (fibra óptica, radio modems, satelital) desarrolladas como soluciones de conectividad para el hogar y la oficina.

Del especialista: La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos específicos que componen el mercado de su industria, dejando de lado una estrategia masiva. Se recomienda utilizar esta clase de estrategia si se descubren nichos de mercados rentables y duraderos que la competencia no haya considerado. No es recomendable la aplicación de esta estrategia cuando las industrias son volubles a cambios inesperados. La empresa enfoca sus esfuerzos en segmentos de la industria que no han sido explotados, o bien, que están en desarrollo. El posicionamiento de la empresa se facilita en segmentos industriales más reducidos. El mayor problema que afronta esta estrategia es la volatilidad de los segmentos industriales, cuyo centro de negocio puede debilitarse o desaparecer. Se corre el riesgo de enfocarse demasiado y percibir como baja la necesidad de implementar una visión periférica.

Las estrategias de Océano azul (Blue Ocean Strategy) son, quizá, el ejemplo más visible de una estrategia del especialista. Consiste, fundamentalmente, en buscar un segmento de mercado rentable, dentro de las demandas actuales preferentemente (o buscar identificar una demanda potencial tangible, es decir, con muchas posibilidades de desarrollo), minimizando el efecto, desgastante, para la organización de competir en forma destructiva contra los rivales de la industria, generando valor a través de un proceso continuo de innovación, que permita acceder a una sostenida especialización como arma competitiva en un mercado en el que básicamente se considerará como único al innovador. : ^{xxii}

Los océanos azules, se caracterizan por la creación de mercados en áreas de sectores industriales que no están explotadas en la actualidad, que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenible a largo plazo y que, sin embargo, presentan un tope, ya que deben enfocarse necesariamente a segmentos del mercado beneficiosos, los mismos que, en economías inestables, tienden a ser estáticos, ya que la demanda lo máximo que puede hacer es permanecer constante. El hecho fundamental es que, cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

El caso más representativo del funcionamiento de este tipo de estrategia es el aclamado mundialmente *Cirque du Soleil*, creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores que no podría ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo, junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, se recurre a representaciones temáticas en las que hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión.)

Comentarios

Podemos concluir, entonces, que: “El reto en el mercado de los negocios no es estar ni muy cerca ni muy lejos, sino ver lo que necesitamos para tener una visión periférica”.

Los buenos líderes crean suficiente espacio como para que haya suficientes visiones periféricas”.^{xxiii}

Dejando para la reflexión una cita célebre, de Charles Darwin: “La especie que sobrevive no es la más fuerte ni la más inteligente sino la que ve venir el cambio”.

Lista de referencias

Books (Libros):

C.W. Stern, G. Stalk, *Ideas sobre Estrategia* – The Boston Consulting Group. Deusto Bilbao 2002.

Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

Day, G. (2007). *Visión periférica*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Encarta, *Definiciones*, Microsoft 2009.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson educación de México.

Kaplan, R. & Norton, D. *La Organización focalizada en la Estrategia*. Gestión 2000 Barcelona 2006.

Mossonnier, V. (2008). *Tendencias de Mercado*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York : Free Press.

Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva, Colección Líderes del Management*. Barcelona: DEUSTO.

Thompson A. Strickland A. *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill, México 1999.

VV. AA., *Estrategias de Crecimiento – Harvard Business Review*, DEUSTO Barcelona 1999,

W. Cham Kim r. Mauborgme, *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma Colombia 2006.

Technical Reports (Informes técnicos):

Salazar, F. *Estrategia todo lo que se debe conocer y aplicar*. Quito 2010.

ⁱ Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

-
- ii Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson educación de México.
- iii http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/serlin.pdf.pdf
- iv <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/coedicion/fborda/fborda.pdf>
- v <http://www.elartedelamemoria.org/2009/10/01/como-ampliar-vision-periferica/>
- vi Day, G. (2007). *Visión periférica*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- vii Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo patria cultural.
- viii <http://www.fidux.com/es/business.html>
- ix <http://www.emprenderalia.com/la-necesidad-de-descubrir-tu-modelo-de-negocio/>
- x <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1186/1/378%20Ing.pdf>
- xi Mossonnier, V. (2008). *Tendencias de Mercado*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- xii <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/entretanim-medios.html>
- xiii <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v05/051045.pdf>
- xiv <https://prezi.com/p1rrv7kwy9ax/analisis-del-entorno-especifico-del-sector-industrial-anali/>
- xv Porter Michael, 1980, *Estrategia Competitiva*.
- xvi <http://www.miguelsantesmases.com/linked/11.2.%20explorar%20la%20periferia.pdf>
- xvii Porter Michael, 2002, *Estrategia Competitiva*
- xviii Porter Michael, 2002, *Estrategia Competitiva*
- xix Munuera José & Rodríguez Ana, 2012, *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*
- xx http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelos_estrategias_3.htm
- xxi Munuera José & Rodríguez Ana, 2012, *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*
- xxii <https://estrategiasynegocios.wordpress.com/2006/11/29/%E2%80%9Cla-estrategia-del-oceano-azul%E2%80%9D-w-chan-kim-y-renee-mauborgne/>
- xxiii Schoemaker Paul, 2009, Auditorio del Palacio de Congresos de Madrid, feria Expomanagement