



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# COMPETITIVIDAD



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# COMPETITIVIDAD

Existe una gran cantidad de definiciones de competitividad y generalmente es relacionada de manera empresarial, pero la competencia se da en varios ámbitos. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2010), se puede definir competitividad como la capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin.

En términos empresariales, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En el ámbito económico y social, la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición; la mayoría de las veces podríamos sustituir competitividad por la palabra eficiencia, pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad; sin eficiencia nunca alcanzaremos competitividad; por ejemplo, si no somos eficientes en la asignación de los recursos,

no podremos ser competitivos en costos; es necesario aclarar que la eficiencia no lleva aparejada la competitividad, aunque si es un factor sin el cual no se consigue la competitividad.

La competitividad de calidad y de precio se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado

a un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera, se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

**EN TÉRMINOS EMPRESARIALES, SE ENTIENDE POR COMPETITIVIDAD A LA CAPACIDAD DE MANTENER SISTEMÁTICAMENTE VENTAJAS COMPARATIVAS QUE LE PERMITAN ALCANZAR, SOSTENER Y MEJORAR UNA DETERMINADA POSICIÓN EN EL ENTORNO SOCIOECONÓMICO.**





Frecuentemente se usa la expresión “pérdida de competitividad” para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de ganancia, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Competitividad nacional es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos (Ivancevich, 1997).

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global.

Añadiendo además que cumpla con las famosas tres “E”: Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

**COMPETITIVIDAD NACIONAL ES LA MEDIDA EN QUE UNA NACIÓN, BAJO CONDICIONES DE MERCADO LIBRE Y LEAL, ES CAPAZ DE PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS QUE PUEDAN SUPERAR CON ÉXITO LA PRUEBA DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES, MANTENIENDO Y AUN AUMENTANDO AL MISMO TIEMPO LA RENTA REAL DE SUS CIUDADANOS.**

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabaja; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor

y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.





Sin embargo, no hay que olvidar que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así, las alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo), pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías. Este es un punto interesante que amplía nuestra visión cuando hablamos de competitividad y competencia.

## **CAUSAS DE LA COMPETITIVIDAD**

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.
- La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.
- La diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda solo tolera su aumento.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## EL ACORTAMIENTO DE LOS CICLOS DE PRODUCCIÓN

La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos) y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

Debido a estos cinco factores, la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actual.

## NIVELES DE COMPETITIVIDAD

En economía de la empresa nos centramos principalmente en la competitividad en el ámbito de las organizaciones productoras de bienes y servicios, pero no podemos olvidar que debe existir también competitividad a unos niveles macroeconómicos; y son tres:

**1- COMPETITIVIDAD DEL PAÍS:** incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; una nación proteccionista puede favorecer temporalmente a las empresas autóctonas, pero, con el tiempo, esta economía conseguirá que sus empresas no puedan competir fuera del país; las grandes fluctuaciones en el cambio de la moneda o en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva en el momento, no lo sea en el posterior debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno.



**2- COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN:** en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, entre otros; la empresa necesita buenos sistemas de comunicación que hagan llegar los productos rápidamente a los mercados, así como también faciliten la llegada de las mercancías de los proveedores de otras zonas que pueden reportarnos ventajas en calidad o en costos con respecto a los proveedores de la zona; podemos elegir el proveedor que más nos interese sin estar obligados, por razones externas a la empresa, a elegir aquellos de la región; no debemos tampoco olvidar la formación, pues tener mano de obra calificada y bien formada es la base para que las empresas de la región cuenten con personas competentes que crean empresas competitivas.

**3- COMPETITIVIDAD DE LA PROPIA EMPRESA:** la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior; este tercer elemento se desarrolla en el resto del trabajo, pues es el tema principal de este.

Existen algunas teorías que tratan un cuarto nivel que incluiría la competitividad dentro de cada departamento de la empresa; estas se encuentran actualmente en desuso, debido a que no considera la empresa como un todo y se ha demostrado que, por ejemplo, de nada sirve tener un departamento de marketing competitivo si no se apoya con una productividad eficiente; si todas las subdivisiones son eficientes la empresa será competitiva.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD

La mayoría de los autores coinciden en los siguientes:

- 1- MANTENERSE EN LA CIMA DE LAS TENDENCIAS:** mantener la empresa sobre el pulso del cambio.
- 2- LLEGAR A SER UN CAMPEÓN DEL CAMBIO:** prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.
- 3- CONTRATAR, GRATIFICAR, Y PROMOCIONAR A LOS MEJORES Y MÁS BRILLANTES TRABAJADORES:** los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.
- 4- PENSAR GLOBALMENTE, ACTUAR LOCALMENTE:** la tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- 5- INNOVAR:** Aquello que se hace actualmente se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.
- 6- INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA, GENTE, Y CAPACITACIÓN:** el dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.

**7- LUCHAR CONTRA LA COMPLACENCIA DEL ÉXITO:** el éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando uno es el líder en su mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano.

**8- ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR COMPETITIVIDAD:** Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector; y son:

**A- Liderazgo general en costos:** consiste en que estos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la “optimización” de los costos.

**B- Diferenciación del producto:** si la demanda considera nuestro producto igual que otro, puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al nuestro; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing de las diferentes compañías.



**C- Enfoque o alta segmentación:** la economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy desarrollados, por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

Toda empresa que quiera mantenerse en una unidad de negocio deberá tratar de conseguir estos tres aspectos; lo ideal para la esta sería que tuviese las tres características, aunque cualquiera de ellas por separado convierte una organización en una medianamente competente.

## **EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA COMPETITIVIDAD**

Se construye desde el mismo individuo; si este es competitivo, las organizaciones en las que participe serán competitivas y así sucesivamente; el conocimiento de este concepto y otros relacionados es imprescindible en la formación de cualquier profesional; todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes:

| *En los patrones de comportamiento.*

| *En las actitudes personales.*

| *En la adaptación social.*

Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios ambientales para tener éxito; estos afectan de manera directa a sus trabajadores; por lo tanto, el papel de la empresa consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

## ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

Los hombres y mujeres que son empresarios se organizan de diversas maneras en torno a estrategias y objetivos para superar a quienes les rodean. Ellos solucionan problemas y perduran en los diversos escenarios generando nuevas riquezas. Los hombres y mujeres eligen, aceptan o soportan a sus líderes o directivos; estos a su vez se comprometen en mayor o menor medida con los objetivos, cargas y esfuerzos en riesgo, y aspiran a una determinada porción de la recompensa.

Las personas de una organización son básicamente los elementos con los que cuenta dicha entidad para enfrentarse en el marco competitivo del mercado.

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo tanto de las naciones como de las organizaciones empresariales es la innovación. Si las personas quienes

participan en una organización innovan, esta será capaz de enfrentar cualquier escenario posible de la mejor manera; caso contrario, estará rumbo a su muerte.

**SI LAS PERSONAS QUIENES PARTICIPAN EN UNA ORGANIZACIÓN INNOVAN, ESTA SERÁ CAPAZ DE ENFRENTAR CUALQUIER ESCENARIO POSIBLE DE LA MEJOR MANERA; CASO CONTRARIO, ESTARÁ RUMBO A SU MUERTE.**

Otro elemento competitivo de suma importancia es la información, y más en la actualidad, que los datos son de tan fácil acceso y de un valor inimaginable para la toma de decisiones acertadas. Personas que no se

informan son aquellas que se desactualizan, y si una empresa posee este tipo de individuos, la empresa tendrá una debilidad notable frente a otras que hayan erradicado este tipo de mentalidad.

Ciertamente existe infinidad de elementos competitivos que se pueden mencionar; sin embargo, los mencionados en este texto abarcan los de mayor importancia hoy, pues los demás, parten de estos.

Actualmente, las compañías buscan candidatos que puedan trabajar bajo presión, tengan espíritu de colaboración, la inteligencia emocional para comprender las necesidades propias y de los demás, y que sean acertadas en la toma de decisiones.

El objetivo principal de competir es aprender a reconocer y estimular cualidades propias. Por ello, hay que tomar en consideración las siguientes habilidades que deberá potenciar.

- **TOMA DE DECISIONES:** La rapidez y la complejidad con que se mueve el mundo laboral obligan a los ejecutivos, cada vez más, a usar la información como una herramienta básica para tomar sus decisiones.
- **DIFERENCIACIÓN.** Para distinguirse debe dar un valor agregado al producto o servicio que ofrecerá en su trabajo.
- **ADAPTABILIDAD:** Se refiere a su flexibilidad para manejar los cambios.
- **INNOVAR.** En términos de trabajo este concepto no solo implica tener un producto diferente, también puede dar un plus a las tareas que son parte de su día tras día.
- **APRENDER DE LA INCERTIDUMBRE:** El cambio es una constante en nuestra sociedad, como consecuencia aparece este fenómeno, del cual también debe sacar provecho.



## ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

La estrategia competitiva es un campo de gran interés para los gerentes y se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales, comercio y servicio, de sus competidores y entorno. Sin embargo, hasta los años 80, ha ofrecido pocos métodos analíticos completos para obtenerlo.

Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El

**EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, ADEMÁS DE FORMULAR LA ESTRATEGIA CORPORATIVA, CONTRIBUYE ADEMÁS A PLANEAR LAS FINANZAS, EL MARKETING, EL ANÁLISIS DE VALORES Y MUCHOS OTROS ASPECTOS DE LA VIDA COTIDIANA DE UN NEGOCIO.**

análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

Un enfoque interesante para la planificación de

la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter (1979) quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:





**1- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**2- RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:** para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**3- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

**4- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

**5- AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. Por efecto de estos mecanismos de protección, se pueden obtener beneficios que se reinvertirían en investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar los precios de sus productos frente al de sus competidores, o para invertir en otros negocios.

De acuerdo con Porter (2009), son tres las estrategias que las empresas deben seguir para crear ventaja competitiva, las cuales se mencionan a continuación:

## **ESTRATEGIA DE OBTENER LIDERAZGO EN COSTOS**

Para los administradores de las organizaciones en la búsqueda del éxito empresarial, es fundamental un crecimiento sostenido. Para alcanzarlo, es necesario modificar la estructura corporativa, a efecto de anticiparse a las expectativas del mercado y sobre todo a los movimientos que realice la competencia. Por ello, actualmente una empresa debe buscar ventajas competitivas sostenibles. Varios de los principales tratadistas en estrategia han considerado que una de las formas primordiales para alcanzar ventajas competitivas sostenibles consiste en alcanzar el liderazgo en costo. La estrategia de costos fue muy popular en la década de los setentas, debido al concepto arraigado de mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

El autor menciona además que la segunda estrategia consiste en crear en el producto o servicio algo que los clientes perciban y que lo haga diferente a los demás productos de la competencia, generando lealtad hacia la empresa. Diferenciarse significa sacrificar la participación de mercado, invertir en investigación, desarrollo y diseño de productos, desarrollando una falta de compatibilidad con la estrategia de liderazgos de costos bajos y precios competitivos.

## ESTRATEGIA DE ENFOQUE AL CLIENTE

Las empresas se concentran en un grupo específico de clientes, sea por el segmento geográfico o de productos. Con esta estrategia, las empresas se diferencian por su personalizada atención al cliente; por ejemplo, **Vitro clientes** en la construcción de sus ventajas competitivas, permitiéndole crear alianzas con las cuales se ha sostenido en el tiempo.



## DECISIONES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS DE CORTO PLAZO

Las decisiones estratégicas son las que definen el futuro de las empresas y las organizaciones. Típicamente estas decisiones requiere comprometer cantidades considerables de recursos y los resultados por obtener son inciertos y se conocerán tiempo después de que se tomó la decisión.

“

Las decisiones estratégicas requieren una evaluación que incluya las particularidades, tal vez irrepetibles, de la situación que se enfrenta, y ser analizadas con una metodología sólida que permita invertir con confianza recursos valiosos maximizando la probabilidad de obtener resultados todavía más valiosos.

”



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Con el fin de unificar términos, se procede a definir lo que se entiende por competitividad:

“

La competitividad como característica independiente es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

-Gómez Mena (2005). La competitividad después de la devaluación-

”

Una vez claro este marco conceptual, es fácil entender por qué las decisiones estratégicas competitivas a corto plazo tienen su foco de acción en el futuro cercano y que generalmente las condiciones de este van a variar a las del momento de haber tomado dicha decisión.

El objetivo de este tipo de decisiones radica en la rápida acción para mejorar los resultados que está obteniendo la organización ante determinado evento. La efectividad de una decisión de estas estará ligada directamente con qué tan acertado sea el foco de acción.

La página electrónica <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/ventajas-y-desventajas-de-la.html> expone las ventajas y desventajas de realizar este tipo de decisiones.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **VENTAJAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS A CORTO PLAZO**

- A- Las decisiones estratégicas a corto plazo ofrecen pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos en el tiempo requerido. Además, el proceso de decisión los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- B- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- C- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidas a un estudio riguroso.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **DESVENTAJAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS A CORTO PLAZO**

A- La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.

B- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.

C- Los gerentes aprenden a desarrollar solo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

Indiferentemente de qué tipo de mercado se hable, las decisiones estratégicas a corto plazo son elementales para lograr el correcto funcionamiento de una empresa, ya que al vivir en un entorno más globalizado y cambiante, este tipo de acciones se torna una necesidad.



## BIBLIOGRAFÍA:

Lerman Kirchner Alejandro E., Márquez Castro Enrique. (2010) **Comercio y Marketing Internacional**. Cuarta edición. Cengage. México, Páginas de la 415 a la 417. Página 423

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (2010). **Mercadotecnia**. Sexta Edición. México: Prentice Hall.

Real Academia Española. (2010). **Diccionario de la lengua española** (22.a ed.). Madrid, España: Autor.

John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Philip B. Crosby, Steven J. Skinner. (1997). **Gestión Calidad y Competitividad**. España: McGraw-Hill/Interamericana S.A.

Michael E. Porter. (2009). **Ser Competitivo**. España: Deusto.

## PÁGINAS WEB:

Enciclopedia virtual(2014) **eumed.net** Recuperado desde: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1174/competitividad.html>

Centro de Estudios Avanzados de las Américas (2014) **Ceaamer.edu.mx**, Recuperado: <http://www.ceaamer.edu.mx/new/ae5/ec/Modulo1.pdf>

Periódico El mundo, versión digital (2014) **elmundo.com** recuperado desde: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>

Consultoría de decisiones, (2014) **decidir.org** recuperado desde <http://decidir.org/serv01.htm>

Zona Económica, (2104) **zonaeconomica.com** recuperada desde <http://www.zonaeconomica.com>

Plantilla Awesome Inc.(2014) **El Sofá del Gerente**, (Blogger) recuperado desde <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/ventajas-y-desventajas-de-la.html>

