

Enfoques de estrategia y modelos de negocio

Approaches to strategy and business models

 Aníbal Torres Castillo 

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Recibido: 28/01/2019

Revisado: 04/02/2020

Aceptado: 19/03/2020

Publicado: 18/06/2020

RESUMEN

El objetivo de este artículo es desarrollar los enfoques sobre estrategia más relevantes y, los relacionados con modelos de negocio; además se hace una reseña del estrecho vínculo existente entre ambos conceptos. Los referentes teóricos son Michael Porter, Henry Mintzberg, Kim y Mauborgne, Osterwalder y Pigneur, con particular atención al enfoque de estrategia propuesto por Igor Ansoff. Se hace un análisis de la secuencialidad de uso de los diferentes enfoques de estrategia y los enfoques de modelos de negocio; el vínculo existente, el impacto de estos entre sí y, se culmina respondiendo a la interrogante ¿Qué es primero, la estrategia o el modelo de negocio? Las estrategias genéricas establecen las pautas para el modelo de negocio, desarrollarlo y ponerlo en práctica. Las estrategias específicas, son el resultado del acoplamiento de la estrategia genérica y el modelo de negocio.

Palabras clave: Estrategia, modelo de negocio, propuesta de valor, vector de crecimiento.

ABSTRACT

The aim of this article is to develop the most relevant strategy approaches and the approaches related to business models, and to demonstrate the close link existing between both concepts. The theoretical referents are Michael Porter, Henry Mintzberg, Kim, and Mauborgne, Osterwalder and Pigneur, with focus on the strategy proposed by Igor Ansoff. We analyze the sequencing of the use of the various strategy approaches and the business models approaches, and the impact on each other. We end up by answering the query: What comes first, the strategy or the business model?

Keywords: Strategy, business model, value proposal, growth vector.

INTRODUCCIÓN

La empresa en su anhelo por el cumplimiento de su misión y visión, motivada por el logro de sus objetivos ejecuta estrategias. Las estrategias tienen impacto en el modelo de negocio organizacional y por tanto en la propuesta de valor. Del mismo modo los cambios en el modelo de negocio, por innovación, oportunidad u otra razón, demandarán modificaciones en la estrategia de la empresa, convirtiéndose esta en un ciclo permanente de ajuste y cambio.

En la literatura de negocios existe una vasta información en torno a los enfoques de estrategia, que son prescripciones y pautas para la acción, siendo a la vez guías para el análisis y procesamiento de información, que en la práctica son enunciados axiomáticos que adoptan la denominación de estrategias. A esta actividad D'Alessio (2012) la denominó proceso estratégico, la misma que incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que la empresa pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Sin embargo, no se ha encontrado un espacio de reflexión sobre el vínculo existente entre los conceptos de estrategia, y modelo de negocio.

Todas las empresas cuentan con modelos de negocio que en sí representan el marco de referencia y los procesos que caracterizan su particular situación; siendo además en la práctica la plataforma que sostiene su propuesta de valor, entendida esta como la respuesta satisfactoria que atiende el problema y las necesidades del cliente. El diseño del modelo de negocio responde al estadio situacional de la empresa: su ingreso al mercado, innovación, además de

otras razones. Por tanto, sea cual fuere su necesidad, se ha diseñado un modelo de negocio teniendo en cuenta algún particular enfoque; mientras que en otros la gerencia diseña el modelo de negocio, conforme a su pericia y experiencia, sumado a ello el legado y trayectoria de la empresa.

Asimismo, las empresas cuentan con estrategias que responden a un análisis estratégico (estrategias deliberadas); mientras que un segundo grupo pone en práctica estrategias obtenidas de manera emergente como resultado del *benchmarking*, experiencia en el sector, o mediante prueba-error.

En este artículo se dan a conocer los planteamientos sobre estrategia y modelo de negocios por los autores más reconocidos, cuyas ideas se encuentran plenamente vigentes y que en la actualidad sirven como marco para la reflexión, elaboración y su puesta en práctica, teniendo en cuenta la particular situación de la empresa y el entorno que la rodea. Se pretende, además, hacer una reseña con respecto al estrecho vínculo existente entre estrategia y modelo de negocio.

Enfoques de estrategia

La empresa en su afán por competir y lograr una mejor participación en el mercado busca diferenciarse por sus estrategias y que estas le brinden el marco para el logro de sus objetivos. La estrategia es el modo de llevar a cabo una iniciativa empresarial, es conjugar recursos y talento para alcanzar los objetivos de la empresa. Para David (2013), son posibles cursos de acción que requieren decisiones por parte de los altos directivos y de grandes recursos de

la empresa, por tanto la determinación y elección de la estrategia debe ser una actividad a la que la gerencia debe prestar especial atención. Asimismo, la estrategia convierte la “Teoría del Negocio” en desempeño y la pone a prueba, entendida esta como “un conjunto de suposiciones respecto de lo que es un negocio, lo que son sus objetivos, cómo define resultados, quiénes son sus clientes, qué es lo que los clientes valoran y pagan” (Drucker, 1999). Dicho de otro modo, la estrategia señala el camino para llevar a cabo la teoría del negocio o modelo de negocio. Dentro de este marco se describe a continuación los enfoques, que plantean modelos para la determinación de estrategias:

Estrategias de producto – mercado para el crecimiento empresarial (matriz de vector de crecimiento)

El enfoque de estrategia planteado por Igor Ansoff (1957), es un modelo que asocia lo acontecido en el mercado y el comportamiento de los productos dentro de éste. En la Figura 1, se aprecian cuatro cuadrantes, que vienen a ser los escenarios de negocios que debe tener en cuenta la empresa para orientar su estrategia. Se le conoce también como “matriz de vector de crecimiento” porque esta señala la ruta a seguir desde el primer cuadrante (estrategias de penetración de mercado); luego pasa por el cuadrante de desarrollo de mercados; seguidamente por el cuadrante de desarrollo de productos; culminando en el cuadrante de diversificación. Sin embargo, no es tan simple como parece, ya que cada cuadrante determina las estrategias que deben adoptarse conforme a la realidad, necesidad y, ciclo de vida en el que se encuentre la empresa

Prioridad estratégica	Productos que conocemos	Productos que desconocemos
Mercado que conocemos	1ra opción Penetración de mercado	3ra opción Desarrollo de producto
Mercado que desconocemos	2da opción Desarrollo de mercado	4ta opción Diversificación

Figura 1. Matriz de vector de crecimiento

Nota. Adaptado de “Strategies for Diversification” (p. 114), por H. Igor Ansoff, 1957, HBR. Recuperado de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf

Penetración de mercado

Este escenario es propicio, si la empresa se encuentra en una posición en la que pretende: (a) aumentar el consumo de sus clientes actuales, incrementando la frecuencia de uso y la cantidad de uso; (b) atraer a clientes de la competencia; y (c) atraer nuevos clientes. Siendo un escenario conocido, mercado y producto actuales, el riesgo es menor y la probabilidad de tener éxito es mayor. Algunos ejemplos que grafican este escenario (1^{ra} opción de la Figura 1) se presentan en las compañías operadoras de teléfono a través de las ofertas de migración de un plan a otro mayor, así como las ofertas de portabilidad.

Desarrollo de mercado

En este escenario (2^{da} opción de la Figura 1) el producto es conocido y se busca ingresar a un mercado nuevo, por tanto, la empresa se encuentra en una posición en la que busca: (a) expandirse a nuevos mercados, donde ha identificado nuevas aplicaciones o usos para sus mismos productos; y (b) orientarse a nuevos segmentos de mercado para los productos actuales en los que se ha detectado una necesidad insatisfecha. Expandirse geográficamente para la apertura de una sucursal, las compañías aéreas *low cost*, que han ingresado al mercado peruano desde Colombia y Chile, son algunos de los ejemplos para este escenario.

Desarrollo de producto

En este escenario (3^{ra} opción de la Figura 1) el mercado es conocido y la empresa busca desarrollar nuevos productos mediante: (a) el desarrollo de nuevos atributos del producto; (b) crear y desarrollar nuevos productos; y (c) desarrollo de nuevas gamas de producto

diferenciados por calidad. Existen productos para la piel cuyo uso inicial hace unos años era para atenuar las cicatrices derivadas de cirugías y estrías, y que en la actualidad cuentan con líneas de productos para el cuidado de la piel y evitar el envejecimiento prematuro.

Diversificación

Este escenario (4^{ta} opción de la Figura 1) es el más riesgoso, combina la venta de producto nuevo en mercado nuevo. Supone ingresar en mercados completamente desconocidos y más aun con productos nuevos. Gómez (2018), propuso para éste escenario la búsqueda de empresas que se encuentran muy bien posicionadas en una categoría y a través de estas buscar la conquista de otros mercados, "poniendo su sello a productos que tienen algún grado de relación con aquellos con los que la marca se hizo famosa (extensión de línea), o bien a través de aliarse con otras marcas ya posicionadas en categorías distintas (*cobranding*)" ...; estas alternativas aumentan la probabilidad de tener éxito y reducen los riesgos. La compra del grupo UTP-IDAT en el 2012, empresa peruana de educación superior por Intercorp (grupo empresarial peruano multi-sector), cuyo origen es el sector banca y finanzas, muestra una estrategia de diversificación hacia el sector de educación superior, mercado en que esta empresa ya contaba con presencia en el segmento de educación básica regular con los colegios *Innova Schools*.

Henry Mintzberg

Sin duda uno de los mayores referentes en estrategia es Henry Mintzberg, por ello Montoya (2009) sintetiza su aporte planteando que el verdadero foco del campo de la dirección estratégica es la

elección estratégica, cómo encontrarla y dónde encontrarla, o cómo crearla cuando no puede ser encontrada y luego cómo explorarla, siempre y cuando se cuente con la más adecuada. Ante ello surge la interrogante ¿Cómo se generan las estrategias en las empresas?.

Como respuesta a lo anterior se tomará en cuenta las definiciones de estrategia que Mintzberg (1993) planteó desde cinco perspectivas: la estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva:

Como plan la estrategia es un curso de acción, un camino a seguir el cual ha sido "conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica" (p. 14); en esta categoría caben los planes empresariales que han sido formulados siguiendo una pauta, un orden, en otras palabras, son el resultado de un método predeterminado y deliberado, basados en el análisis de la situación actual y de un ejercicio de prospección. Asimismo, una estrategia puede ser una pauta de acción, un ejercicio específico para poner en práctica el plan o como efecto colateral del mismo. Por otro lado, la estrategia como patrón o modelo es "consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es" (p. 15), en otras palabras el patrón puede ser

resultado de un plan, o resultado de una práctica que ha dado buenos resultados y se ha vuelto cotidiano. La estrategia como posición, es el espacio de dominio del mercado, que puede ser resultado de las anteriores o de una acción intencionada de la empresa. Como perspectiva, la estrategia es el particular punto de vista de la empresa sobre el mundo que la rodea, partiendo de sus valores, ideología y cultura organizacional. Sea cual fuere el mecanismo de obtención de estrategias, su importancia radica en que la empresa debe poseer estrategias que la hagan viable y sostenible en el tiempo.

Estrategias genéricas competitivas de Michael Porter

Es un enfoque de análisis y prospección, que ayuda a definir la posición competitiva de la empresa y consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para defender una posición en el mercado y en el sector, Porter (1982). La teoría de estrategias genéricas asocia la ventaja competitiva con la posición que adopta la empresa en el mercado, sustentada en sus fortalezas (capacidades distintivas) que son las vías por las cuales una empresa puede optar para tener éxito. Estas consideran tres aspectos: el liderazgo en costos; la diferenciación; y el enfoque en costos o en diferenciación. Sus características se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1. Estrategias genéricas competitivas

Estrategia genérica	Políticas funcionales
<p style="text-align: center;">Liderazgo en costos globales</p>	<p>Construcción de instalaciones que posibilite economías de escala. Permanente búsqueda de reducción de costos, basado en la experiencia. Apropiada gestión y control estricto de costos, gastos variables y fijos. Evitar los clientes menores. Reducir costos en investigación y desarrollo, en ventas, publicidad y otros.</p>
<p style="text-align: center;">Diferenciación</p>	<p>Producto o servicio percibido como único. Diseño e imagen de marca únicos. Tecnología de avanzada. Servicio de exclusividad para el cliente. Redes de distribución y buen servicio de post venta. Productos durables de gran calidad.</p>
<p style="text-align: center;">Enfoque o concentración</p>	<p>Servicio excelente para un segmento en un mercado geográfico reducido, diseñando mejores estrategias a partir de lo anterior. Se enfoca en una línea de productos o servicios específica. Supone la presentación de una mejor atención al segmento establecido que las empresas que compiten en mercados más amplios. Se diferencia al atender satisfactoriamente las necesidades del mercado específico, al hacerlo con un precio menor o al lograr ambas cosas. Se puede optar por liderazgo en costos o diferenciación.</p>

Nota. Adaptado de "Estrategia Competitiva. Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" (p. 52-56), por M. Porter (1982)

La utilidad de esta teoría se pone de manifiesto en la identificación del tipo de estrategia genérica competitiva por la que optó la empresa arequipeña La Ibérica en el lanzamiento de su línea de infusiones de cacao. Se determinó escoger la estrategia de enfoque, con el propósito de atender a un mercado reducido y muy definido, buscando eficiencia y eficacia operativa en la comercialización de estos productos para la satisfacción de las necesidades y preferencias del segmento identificado (Úrsula Asmat y otros, 2017).

La estrategia del Océano Azul

Sus autores Kim y Mauborgne (2011), plantean dos escenarios: un océano rojo y un océano azul. El océano rojo representa el escenario tradicional, en éste las fronteras de la industria en el que se desenvuelve la empresa están delimitadas y se conocen las reglas de juego; los rivales tratan de superarse entre sí, el objetivo es obtener la mayor participación de mercado; sin embargo, al saturarse se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento y; los productos son bienes genéricos. En cambio, el océano azul

es un espacio nuevo, que surge del mismo océano rojo, cuando se traspone los límites de la industria, pero también surgen muy lejos de éste al ampliarse la frontera del escenario tradicional. Se trata de aumentar el tamaño de la demanda, en lugar de compartirla porque cada vez es más reducida; se pretende dejar rezagada a la competencia.

Para ello es importante que la empresa tenga la auténtica convicción de alejarse del esquema de competencia tradicional; debe por tanto buscar por sobre todo la innovación en valor, alinear sus capacidades con la expectativa del cliente, ofrecerle un producto nuevo y distinto. Quila S.A, multinacional colombiana de consumo masivo, que entre otros, elabora y comercializa productos de cuidado personal, se apartó del océano difícil de productos de aseo personal para la mujer y desarrolló una propuesta de valor centrada en una línea de productos para varones; la línea Ego. En el presente es Unilever, multinacional británico-neerlandesa, propietaria de esta exitosa línea de productos, según refiere el portal Estrategia y Negocios 2017.

Para llevar a cabo el análisis que posibilite la innovación en valor, Kim y Mauborgne plantearon un modelo de problematización al que le denominaron el esquema de las cuatro acciones (Figura 2) cuyo sustento según los autores es el siguiente:

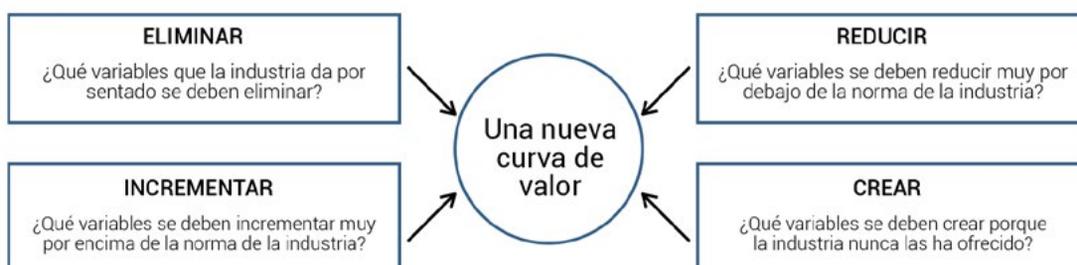


Figura 2. Esquema de las cuatro acciones

Adaptado de "La Estrategia del Océano Azul" (p. 32), por Kim & Mauborgne (2011).

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben *eliminar*?

Esta pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria, es decir se dejan de lado los dogmas que predominan para pensar en alternativas que los clientes valoran; aquí juega un rol importante la inteligencia de mercado.

2. ¿Cuáles variables se *deben reducir* muy por *debajo* de la norma de la industria?

Esta pregunta ayuda a revisar aquellos aspectos en los que se podría estar generando mayores costos que el resto de empresas del sector en el servicio al cliente o que estos ya no lo distinguen como propuesta de valor; por tanto hay que suprimirlos.

3. ¿Cuáles variables se deben *incrementar* muy por *encima* de la norma de la industria?

Esta pregunta permite deducir aquellas situaciones en las que se viene fustigando a los clientes y que podría traer como consecuencia la pérdida de estos.

4. ¿Cuáles variables se deben *crear* porque la industria nunca las ha ofrecido?

Se pretende descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los clientes, crear una nueva demanda y modificar la estrategia de precios del sector. Esta es la esencia de la innovación en valor.

Modelo de negocio

El modelo de negocio, describe todos los elementos, procesos y actividades que forman parte de una empresa, así como la sinergia que se desprende de estas, para asegurar la entrega de bienes y/o servicios conforme a las necesidades del consumidor y del entorno que la rodea.

Para Indacochea (2017), el modelo de negocio es la forma en que opera una empresa en la cadena de valor. Es la lógica o la arquitectura para crear valor y generar una experiencia única para el cliente; agrega que es “necesario alinear todos los procesos de la estructura organizacional, la infraestructura, los procesos y el liderazgo de las personas de modo que garanticen que la empresa genere en forma consistente esa experiencia única al consumidor”.

El diferenciador en toda iniciativa empresarial es la propuesta de valor, que es la respuesta satisfactoria a la necesidad del cliente, expresada en su voluntad de adquisición de un bien o servicio. Se constituye como una serie de ventajas que la empresa ofrece al cliente (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La plataforma que soporta la propuesta de valor es el modelo de negocio, constituido por ciertos elementos que van en línea con la propuesta de valor. A partir de esta se genera el diseño organizacional, la mecánica y dinámica operacional, en respuesta a la demanda del cliente y, los desafíos que surgen en el entorno.

Lienzo del modelo de negocio

Este planteamiento, se basa en la definición de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011) “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Para ello los autores plantearon el denominado “lienzo del modelo de negocio”, herramienta gráfica que mediante el método de pensamiento visual distingue nueve elementos que sintetizan y muestra gráficamente los componentes más importantes de un modelo de negocio: desde la propuesta de valor; el segmento de mercado; las relaciones con los clientes; los canales de atención, los asociados clave; las actividades clave; los recursos clave; la estructura de costos, hasta la identificación de las fuentes de ingresos, como se puede apreciar en la Figura 3.



Figura 3. El lienzo del modelo de negocios

Adaptado de “Generación de Modelos de Negocios” (p. 44), por Osterwalder & Pigneur (2011).

El lienzo se divide en dos bloques asociados a los hemisferios cerebrales. Los elementos relacionados con la propuesta de valor y los que se vinculan con el cliente, se encuentran a la derecha, y los que se relacionan con las operaciones y los costos se encuentran ubicados hacia la izquierda. La importancia del lienzo radica en que mediante una lluvia de ideas se puede determinar de manera articulada y simultánea los atributos de los elementos que componen el modelo de negocio, convirtiéndose además en la herramienta que ayuda a modelar la idea de negocio y brinda los insumos para la elaboración del planeamiento estratégico y el plan de negocios empresarial.

DISCUSIÓN

En este punto es importante mencionar como unidad de análisis a la empresa. Esta demanda de un modelo de negocio y estrategias para el logro de sus objetivos. En el proceso estratégico, como punto de partida, se debe tener en cuenta su actual posición en la matriz de vector de crecimiento de Ansoff; seguidamente, convendría analizar la estrategia genérica a adoptar: costos, diferenciación o enfoque. Entonces surge una interrogante... ¿qué hay de las estrategias de tipo emergente?... de igual modo convendría contextualizarlas en la matriz de vector de crecimiento de Ansoff, para evitar su aleatoriedad. Además de lo anterior se debe realizar un tamizaje mediante el esquema de las cuatro acciones, como han sugerido Osterwalder y Pigneur (2011), quienes han mencionado que el lienzo de modelo de negocio complementa la estrategia del océano azul. Sin embargo, no sólo se debe optar por esta vía en el caso de estrategias deliberadas, también se sugiere realizar el mismo procedimiento con las estrategias de tipo emergente.

La estrategia del océano azul coincide con la matriz de vector de crecimiento de Ansoff a partir de la segunda opción denominada cuadrante de desarrollo del mercado (Figura 1): significa que se aplica a empresas con presencia en el mercado y con productos que han superado la etapa de penetración del mercado; que están preparados para dar un salto cualitativo y con posibilidades de expandirse a otros mercados; desarrollar nuevos productos y, más adelante optar por la diversificación.

Para Mintzberg, citado por Montoya (2009), el verdadero foco del campo de la dirección estratégica es la elección de la estrategia: cómo encontrarla y dónde encontrarla; cómo crearla, cuando no puede ser encontrada; y luego cómo explorarla. Lo anterior corrobora la importancia y necesidad de la empresa por contar con estrategias; el modelo de negocio es una respuesta a las interrogantes planteadas; y posteriormente se convierte en fuente para la elección de las estrategias específicas.

A la empresa no le basta con haber encontrado el modelo de negocio ideal y las estrategias más competitivas, sino debe estar acompañado de la ruta a seguir, señalada esta por el vector de crecimiento de Ansoff. David (2013) afirmó que las estrategias son posibles cursos de acción. Asimismo, en su ejecución ponen a prueba el modelo de negocio, puesto que mediante estas se mide el desempeño organizacional.

Conviene entonces hacer un análisis del vínculo entre las estrategias genéricas de Porter, el modelo de negocio y las estrategias específicas. La Figura 4 muestra a la visión y misión como punto de partida para la determinación de la estrategia genérica y, en paralelo se construye o se ajusta el modelo de negocio. Tanto la estrategia genérica,

como el modelo de negocio, posteriormente se transforman en el marco para el análisis y selección de las estrategias específicas, convirtiéndose luego estos en los inductores para los procesos y las actividades tácticas de la empresa. Para Palacios y Duque

(2011) la estrategia y el modelo de negocio se complementan: la primera contribuye con el factor diferenciador, le da sentido y dirección para su desarrollo, no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad de los elementos que la componen.

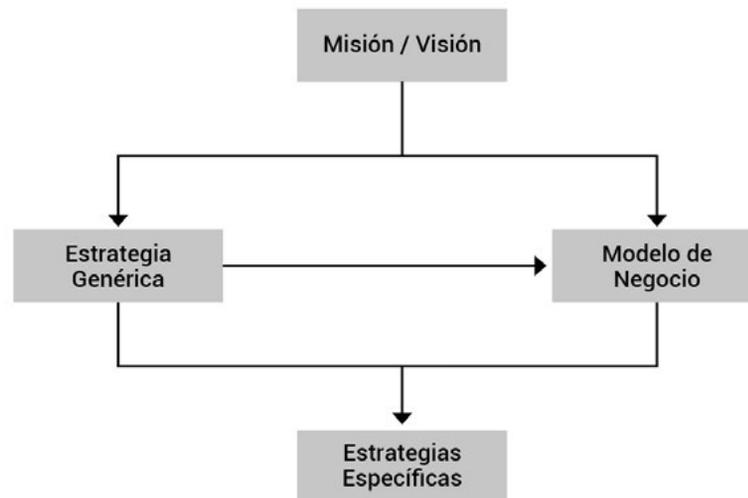


Figura 4. El vínculo de la estrategia y el modelo de negocio

CONCLUSIONES

Las estrategias genéricas brindan el marco para establecer la propuesta de valor y el segmento de mercado al cual atiende la empresa, así como para el desarrollo de los demás elementos del modelo de negocio. Las estrategias específicas son los caminos por los que la empresa logra sus objetivos y obtiene los resultados esperados. La elección de la estrategia genérica es el paso inicial antes de la construcción del modelo de negocio y, luego se realiza la elección de las estrategias más específicas.

Las estrategias y el modelo de negocio están condicionados por los escenarios (cuadrantes de la matriz de vector de crecimiento de Ansoff) en el que se ubica la empresa. Estos escenarios prescriben

acciones estratégicas que las empresas deben tener en cuenta, así como la ruta señalada por el vector de crecimiento. Indistintamente en el cuadrante en que se encuentre la empresa, debe articular sus estrategias específicas, asegurándose que estas sean congruentes, consistentes y consonantes con el modelo de negocio.

La relación entre estrategia y modelo de negocio difiere en los emprendimientos de aquellas empresas con presencia en el mercado y trayectoria en el sector. La ruta en los emprendimientos se inicia con la concepción de la idea de negocio, construyéndose luego el modelo de negocio más adecuado, en seguida plantear la misión y visión, debiendo posteriormente

formularse la estrategia genérica y las estrategias específicas. Cabe precisar que no se cuenta con evidencia empírica que corrobore lo manifestado. Por otro lado, las empresas con presencia en el mercado al parecer se ajustan más a la "ruta" indicada en la Figura 4, que describe el vínculo entre estrategia y modelo de negocio.

El esquema de las cuatro acciones de Kim y Mauborgne, es una mirada al sector, cuyo resultado es un nuevo modelo de negocio, o la mejora de un modelo de negocio existente basados en la innovación en valor. Para esto la empresa tiene presencia en el mercado, además cuenta con productos que ya han superado la etapa de penetración: es decir se encuentran en el cuadrante de desarrollo de mercado de la matriz de vector de crecimiento de Ansoff.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. En: Harvard Business Review, 35(5): 113-124. Recuperado de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf.
- Asmat, U. S., Gutiérrez, L. F., Ramos, L. V. y Urday, Y. E. (2017). *Plan estratégico de marketing para el lanzamiento de infusiones de cacao de la empresa La Ibérica*. Lima 2017 (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9053>.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación. 2^{da} Edición.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma S.A. 1^{ra} Edición.
- Estrategia y Negocios (2017). *Unilever compra la compañía creadora de Ego y Aromatel*. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasyma-nagement/1071205-330/unilever-compra-la-compa%C3%B1%C3%ADa-creadora-de-ego-y-aromatel>.
- Gómez, D. (2018). *La Matriz de Ansoff y su utilidad como herramienta de marketing*. Recuperado de <https://bienpensado.com/la-matriz-de-ansoff-y-su-utilidad-como-herramienta-estrategica-de-marketing/>
- Indacochea, A. (2017). *El Modelo de Negocios*. Lima: CENTRUM (Revista Strategia). 47 ed.
- Kim, W. Ch. y Mauborgne, R. (2011). *La estrategia del océano azul*. Colombia: Editora Géminis Ltda. 2^{da} Edición.
- Mintzberg, H. (1988). *Las cinco Ps de la estrategia*. En el proceso estratégico: 14-20 México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado de https://isabelportopez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Montoya, I. A. (2009). *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro*. Vol. XVI (2). Bogotá: rev. fac. econ. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Barcelona: 1^{ra} edición. Deusto.
- Palacios, D. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Administración y Desarrollo 39 (53): 23-34 Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776508.pdf>.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas Para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A de CV. 2^{da} Edición Revisada 2000.