

**ACTITUD FRENTE AL CAMBIO EN ÉPOCAS DE CRISIS, CASO DE ÉXITO DE
DISTRIBUIDORA CORONA INTERGAS SA ESP**

HÉCTOR MERLANO HERNANDEZ

JOSÉ ALFARO VILLADIEGO

YANETH SIMANCAS GUARDO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.**

SEPTIEMBRE 2013.

**ACTITUD FRENTE AL CAMBIO EN ÉPOCAS DE CRISIS, CASO DE ÉXITO DE
DISTRIBUIDORA CORONA INTERGAS SA ESP**

HÉCTOR MERLANO HERNANDEZ

JOSÉ ALFARO VILLADIEGO

YANETH SIMANCAS GUARDO

Trabajo de investigación presentado para optar el título de Magister en
Administración de Negocios.

Asesor: Juan Carlos Robledo.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.**

SEPTIEMBRE 2013.

TABLA DE CONTENIDO

I. OBJETIVOS	4
I.1. Objetivo General	4
I.2. Objetivos específicos	4
II. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	5
III. CLASIFICACIÓN DEL CASO	5
IV. LÍNEA DE APLICACIÓN	5
V. HIPÓTESIS	5
VI. PROBLEMA	5
VII. JUSTIFICACIÓN	6
VIII. CRONOGRAMA	7
IX. REFERENTES TEÓRICOS	8
X. GUÍA DEL DOCENTE	14
X.1 Debate Propuesto	14
X.2 Selección de la estrategia	16
X.2.1. Estrategias de integración	17
X.2.1.1 Estrategia de integración hacia adelante	17
X.2.1.2 Estrategia de integración horizontal	17
X.2.2. Estrategias intensivas	18
X.2.2.1. Estrategias de penetración de mercados	18
X.2.2.2. Estrategia de desarrollo de mercados	18
X.2.3. Estrategias defensivas	19
X.2.3.1 Estrategia de recorte de gastos	19
X.2.3.2. Estrategia de enajenación	19
X.2.4. Otras estrategias a debatir	19
X.2.4.1. Estrategia de integración hacia atrás	19
X.2.4.2. Estrategia de desarrollo de producto	20
X.2.4.3. Estrategias de diversificación	20
X.2.5. Combinación de estrategias	20
X.2.6. Venta de la empresa	20
X.2.7. Decisión de los accionistas	20
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

I. OBJETIVOS

I.1. Objetivo General

Analizar las diferentes estrategias y factores claves de éxito, que permitieron a DISTRIBUIDORA CORONA INTERGAS SA ESP, afrontar los cambios y crisis en el sector de prestación del servicio domiciliario de Gas Licuado de Petróleo.

I.2. Objetivos específicos

- Establecer antecedentes históricos del mercado, producción, transporte y comercialización del Gas Licuado de Petróleo para uso domiciliario y de la empresa DISTRIBUIDORA CORONA INTERGAS.
- Describir el esquema del nuevo marco regulatorio de la prestación del servicio domiciliario de Gas Licuado de Petróleo y sus repercusiones en las empresas del sector.
- Analizar las acciones adoptadas por la compañía DISTRIBUIDORA CORONA INTERGAS SA ESP para hacer frente a los cambios en el sector.
- Realizar una descripción de la empresa después de las acciones tomadas para hacer frente a los cambios en el sector.

II. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

La metodología a utilizar es competencias adquiridas, debido a que se analiza la situación de la empresa DISTRIBUIDORA CORONA INTERGAS SA ESP desde un punto de vista de decisiones tomadas.

III. CLASIFICACIÓN DEL CASO

Caso simple con diseño holístico, ya que estudio investiga una sola situación o actividad como factor de éxito o fracaso dentro de la empresa.

IV. LINEA DE APLICACIÓN.

Estrategia empresarial enfocada en el análisis.

V. HIPÓTESIS

Las estrategias y acciones tomadas por DISTRIBUIDORA CORONA INTERGAS SA ESP, fueron adecuadas para hacer frente a los cambios y crisis en el sector de distribución de Gas Licuado de Petróleo para uso domiciliario y esas acciones transformaron a la empresa positivamente.

VI. PROBLEMA

Las empresas actuales deben tener un carácter cambiante y dinámico que le permita alcanzar propósitos y objetivos, esta disposición frente al cambio nace dentro de la organización motivada por su entorno, en el caso de las empresas de la industria del gas licuado de petróleo (GLP) para uso domiciliario, la disposición frente al cambio no nació de manera espontánea o libre, ni tampoco fue motivado

por el mercado, el cambio fue producto de la implementación de un marco regulatorio que impuso el Ministerio de Minas y Energía, que las empresas estaban obligadas a cumplir requisitos técnicos, operativos y comerciales. Esta situación generó en las empresas un desafío para mantenerse en operación, la incorporación de estas nuevas reglas de juego llevó a muchas empresas a detener su operación y cerrar sin por lo menos hacer intentos de sobrevivir o cambiar, otras intentaron cambiar para cumplir los requisitos exigidos pero fracasaron, las empresas que aceptaron el cambio y lo vieron como una oportunidad de mejorar su operación, sobrevivieron y se fortalecieron. La empresa objeto de estudio decidió tomar esa situación y ponerla a su favor para lo cual adoptó estrategias frente al cambio que le permitió lograr superar la crisis de la industria.

VII. JUSTIFICACIÓN

La posición que adoptan las empresas frente al cambio son determinantes para superar crisis, en algunos casos cuando las empresas intentan cambiar recurren a especialistas en la gestión del cambio y muchas veces no logran adaptarse, parece que no hay una fórmula mágica que se aplique y consiga que las organizaciones se adapten automáticamente a los cambios necesarios para la supervivencia de las empresas. Con este estudio se busca analizar los diferentes escenarios y factores claves de éxito, que permitieron a DISTRIBUIDORA CORONA INTERGAS SA ESP, afrontar los cambios y crisis en el sector de prestación del servicio domiciliario de Gas Licuado de Petróleo y la forma como adaptarse a unos cambios extremos de cumplimiento obligatorio y superar una crisis que otras empresas de la misma industria no lograron superar, para que

sirva a otras empresas como experiencia o guía que les permitan adoptar estrategias adecuadas en situaciones similares.

VIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	SEMANAS					
	SEMA NA 1	SEMA NA 2	SEMA NA 3	SEMA NA 4	SEMA NA 5	SEMA NA 6
Estructurar la ficha técnica						
Investigación de información						
Elaboración de la entrevista de profundidad						
Construcción de caso						
Envío de caso para revisión						
Ajuste de caso						
Impresión y entrega de caso						

IX. REFERENTES TEÓRICOS

Definiciones de estrategia

- “Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. La tabla 1-1 describe las estrategias que siguen actualmente Barnes & Noble, SunTrust Banks y Yahoo!. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores eternos como los factores internos que enfrenta la empresa.” (David, 2003).
- Según Mitzberg, Qinnn y Voyer(1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

- “Estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y como luchar por la misión de la organización”(Thompson y Stirckland, P.10,1999)
- Ansoff (1965) establece que “las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados”(P.43)

Fuente: Extraído de pagina, [web,catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/...l_r/capitulo2.pdf](http://web.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/...l_r/capitulo2.pdf)

Entonces tenemos que la estrategia es un ordenamiento a seguir para lograr las metas, que contiene las acciones, para procurar el logro de los objetivos.

Decisiones estratégicas

Johnson y Scholes (2001) menciona que las características que normalmente se asocia con los términos “estrategia” y “decisiones estratégicas son los siguientes:

- Las decisiones estratégicas son las relacionadas con, y que afectan a la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones hacen referencia, normalmente, a cómo lograr ciertas ventajas para la organización. Por lo tanto, las decisiones estratégicas se conciben a veces como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en

relación con los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.

- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización: ¿Debería centrarse la organización en un ámbito de actividad, o en muchos?

Estrategias Genéricas de Porter

“Según este autor, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases *estrategias genéricas*. El *liderazgo en costos* destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El *enfoque* conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores” (David, 2003)

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Estrategias de integración

- **Integración hacia delante**

La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. (David, 2003)

- **Integración hacia atrás**

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los Proveedores. La *integración hacia atrás* es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. (David, 2003)

- **Integración horizontal**

La *integración horizontal* se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. (David, 2003)

Estrategias intensivas

- **Penetración en el mercado**

Una *estrategia de penetración* en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de

artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. (David, 2003)

- **Desarrollo de mercados**

El *desarrollo de mercados* implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de proveedores de servicio de Internet, será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos. (David, 2003)

- **Desarrollo de productos**

El *desarrollo de productos* es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo. (David, 2003)

Estrategias de diversificación

- **Diversificación concéntrica**

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como *diversificación concéntrica*. (David, 2003)

- **Diversificación horizontal**

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como *diversificación horizontal*. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. (David, 2003)

- **Diversificación de conglomerados**

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados. (David, 2003)

Estrategias defensivas

- **Recorte de gastos**

El *recorte de gastos* ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos. (David, 2003)

- **Enajenación**

La venta de una división o parte de una empresa se conoce como *enajenación*. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren

demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa.

(David, 2003)

- **Liquidación**

La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina *liquidación*. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

(David, 2003)

X. GUÍA DEL DOCENTE

X.1 Debate propuesto

En este caso empresarial se describe la evolución de una empresa que tomó decisiones estratégicas claves para afrontar una serie de situaciones que la ponían en riesgo de fracasar y al final del caso plantea unos interrogantes sobre decisión estratégica que pueden definir el futuro de la empresa.

Este caso está diseñado para que el estudiante asuma el rol de estratega y tome la decisión estratégica más acertada posible, para eso el estudiante debe leer el caso desde un punto de vista estratégico, teniendo en cuenta el estado del arte existente sobre conceptos de estrategia.

Se sugiere que el docente divida a los estudiantes en grupos máximo de cuatro personas y mínimo de tres para que debatan interrogantes que se plantean en el caso y otros que se derivan de él.

- **¿Qué estrategia genérica utiliza la empresa?**

Respuesta: La estrategia genérica utilizada por la empresa es de liderazgo en costos

- **¿Cuándo la empresa decide vender su producto en otras ciudades aparte de la costa atlántica que tipo de estrategia utiliza?**

Respuesta: Cuando la empresa decide vender su producto en otras ciudades aparte de la costa atlántica, utiliza una estrategia de desarrollo de mercado, debido a que está introduciendo su producto en nuevas áreas geográficas.

- **¿Cuándo la empresa decidió adquirir las instalaciones de Gases de Caldas en Cauca que tipo de estrategia utilizó?**

Respuesta: Cuando se dio esta adquisición se utilizó una estrategia de desarrollo de mercado debido a que introdujo su producto a nuevas áreas geográficas y además adoptó una estrategia de Integración Horizontal debido a que tomó control sobre uno de sus competidores. Se puede agregar que la empresa Gases de Caldas utilizó una estrategia defensiva de liquidación.

- **¿Cuándo la empresa decidió comprar un lote de terreno para abrir una planta en Chigorodó en el Urabá Antioqueño que tipo de estrategia utilizó?**

Respuesta: Cuando abrió la planta de Chigorodó utilizó una estrategia de desarrollo de mercado, debido a que introdujo su producto a nuevas áreas geográficas.

- **¿Cuándo la empresa decidió adquirir la empresa Rapigas SA que tipo de estrategia utilizó?**

Respuesta: Cuando se dio esta adquisición se utilizó una estrategia de desarrollo de mercado debido a que introdujo su producto a nuevas áreas geográficas y además adoptó una estrategia de Integración Horizontal debido a que tomo control sobre uno de sus competidores. Cabe anotar que la empresa Rapigas S.A. no utilizó la Estrategia Defensiva de Liquidación, como si paso en la adquisición de Gases de caldas en Caucasia.

X.2 Selección de la estrategia

De acuerdo con los interrogantes planteados en el caso, relacionados con la intención de inversionistas internacionales de comprar la empresa, surgen las siguientes interrogantes para la empresa: ¿vender la empresa?, ¿seguir operando y atender el mercado abandonado por las empresas no certificadas? ¿Afrontar cualquier posible cambio regulatorio que se presente? ¿Asociarse con otro inversionista para reducir riesgo con la posibilidad de perder control?

Para dar respuesta a estas preguntas se sugiere que los estudiantes analicen todos los tipos de estrategias para que lleguen a las siguientes conclusiones:

X.2.1 Estrategias de integración

X.2.1.1 Estrategia de integración hacia adelante: “Obtención de la propiedad o aumento control sobre distribuidores o vendedores a minoristas” (Conceptos de administración estratégica, David, 2003), Esta estrategia es viable para Intergas debido a que Intergas cuenta con buena parte de la cadena de valor, que va desde la compra en refinería, venta de GLP a granel a otras empresas para envase en cilindros, venta de cilindros al consumidor final a través de camiones de reparto, la etapa comercial que le hace falta aprovechar a Intergas podría ser la de colocar nuevos puntos de expendios (sitios donde los clientes llegan a comprar cilindro) Intergas actualmente vende a muchos puntos de expendios que se encargan de vender el producto al consumidor final, pero no tiene control sobre estos, una forma de crecer sería abriendo nuevos puntos de expendios propios, ubicados estratégicamente que no afecten a los puntos de expendios asociados, aprovechando el mercado desatendido por las empresas no certificadas. Esta estrategia requiere de una importante inversión.

X.2.1.2 Estrategia de integración horizontal: “Búsqueda de la propiedad o del aumento de control sobre los competidores” (Conceptos de administración estratégica, David, 2003), esta es una estrategia que involucra a los actuales competidores, se puede llevar a cabo a través de una fusión, adquisición, alianza estratégica o asociación, el objetivo sería hacer frente a los nuevos competidores internacionales que quieren ingresar al sector, esta estrategia de integración horizontal permitiría minimizar riesgos, incrementar economía de escalas, mejora

en la utilización de recursos y capacidades. Dependiendo la forma en la que se haga la integración horizontal, se podría perder control o requerir mayor o menor inversión, por ejemplo si se hace una adquisición requiere de una inversión bastante importante, pero una fusión requiere mejores habilidades de negociación y disponibilidad de otras partes.

X.2.2 Estrategias intensivas

X.2.2.1. Estrategias de penetración de mercados: “Búsqueda del aumento de la participación del mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia”, (Conceptos de administración estratégica, David 2003), la empresa podría enfocar todos sus esfuerzos en esta estrategia, tratando de posicionarse de manera muy fuerte, que le permita competir a largo plazo. Esta estrategia requiere esfuerzos financieros importantes.

X.2.2.2. Estrategia de desarrollo de mercados: “Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas” (Conceptos de administración estratégica David, 2003), esta estrategia permitiría incrementar las ventas aprovechando el mercado desatendido por las empresas no certificadas. También requeriría de la empresa aumentar su infraestructura de transporte o instalaciones físicas en áreas donde se quiera desarrollar.

X.2.3. Estrategias defensivas

X.2.3.1 Estrategia de recorte de gastos: “Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas o utilidad”. (Conceptos de administración estratégica, David, 2003), esta estrategia podría ser usada como mecanismo para incrementar la utilidad de la empresa, para así tener un margen suficiente que permita a la empresa sobrevivir en los momentos de crisis o apalancar otras estrategias.

X.2.3.2. Estrategia de enajenación: “Venta de una división o parte de una empresa” (Conceptos de administración estratégica, David, 2003), La empresa actualmente cuenta con una planta en Cartagena que opera como principal, y cuatro divisiones o sucursales en Barranquilla, Magangué, Caucasia y Chigorodó, el objeto de esta estrategia es hacer una evaluación de estas divisiones para saber cuál es la menos productiva y venderla para apalancar otras actividades que permitan a la empresa ser más competitiva. Esta estrategia podría sacrificar el mercado que actualmente está haciendo atendido por división que se decida vender.

X.2.4. Otras estrategias a debatir

X.2.4.1. Estrategia de integración hacia atrás: Se sugiere que esta estrategia no se puede llevar a cabo debido a que hacia atrás se cuenta con único proveedor importante a Ecopetrol, y no hay forma de controlarlo.

X.2.4.2. Estrategia de desarrollo de producto: Se sugiere que esta estrategia no es aplicable, debido a que su objeto social y tipo de empresa, no permite modificaciones en el producto.

X.2.4.3. Estrategias de diversificación: Se sugiere que esta estrategia no es aplicable, debido a que su objeto social y tipo de empresa, que no permite adición de productos.

X.2.5. Combinación de estrategias: Después de estudiar todas las posibles estrategias, es evidente que adoptar una sola tal vez no sea suficiente por lo que se recomienda hacer una combinación de estrategias que se complementen y que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.

X.2.6. Venta de la empresa

Después de analizar todas las posibles estrategias que la empresa puede adoptar, queda como opción final la venta de la empresa a inversionistas internacionales, esta es una opción que se puede analizar desde el punto de vista financiero, si el precio de venta es un precio justo, podría ser una buena opción para seguir, teniendo en cuenta que el sector en el que se desenvuelve es un sector con altos cambios regulatorios que pueden ser una amenaza.

X.2.7. Decisión de los accionistas

Como nota al debate se resalta que la decisión de los accionistas fue la de vender, debido que la oferta económica hecha por los inversionistas internacionales fue lo

suficientemente atractiva, teniendo en cuenta las amenazas futuras de orden regulatorio eran considerables, además de otras oportunidades de inversión que tenían los accionistas.

XI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Entrevista de profundidad realizada a Esnaire Guzmán cuyo cargo es gerente administrativo
- Informe ejecutivo de gestión distribuidora corona Intergas S.A. E.S.P. análisis año 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.
- Caso: natura. belleza global hecha en Brasil de la Harvard business school.
- Conceptos de administración estratégica Fred David, 9na edición
- Caso: Un día en la vida de Alex Sander: Manejando en el Carril Rápido en Landon Care Products. Elizabeth L. Collins, Larry E. Greiner, 2008, Harvard Business Publishing.
- Caso: Thomas Green: Poder, Políticas de Oficina y una Carrera en Crisis, W. Earl Sasser, Heather Beckhan, 2008, Harvard Business Publishing
- Caso: Club Mediterranée, Laussane, IE Business school
- Caso: Apple Inc. 2010, David B. Yoffie, Renee Kim, Harvard business school
- Caso: Richardson Hindustan Limited (Abridged), 1993 Harvard business school
- Caso: Veinte años de transformación en GE a las ordenes de Jack Welch, Crhistopher A Bartlett, 2001, IE Business school
- Caso: Walt-Mart, 2007, David B. Yoffie, Michael Slind, 2007, Harvard business school
- Caso: Lenovo desarrollo de una marca global, Jhon Quelch, Carin Isabel, Knoop, 2006, Harvard business school
- [web,catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/...l_r/capitulo2.pdf](http://web.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/...l_r/capitulo2.pdf)