EL EMPLEO DE LA CADENA DE VALOR EN LA BÚSQUEDA DE LA COMPETITIVIDAD.

Autores: MSc. Braulio J. Venegas Molina
MSc. Néstor Loredo Carballo

Introducción:

En la actualidad, las condiciones imperantes en el entorno empresarial, tanto en el nivel nacional como internacional, han obligado a la gran mayoría de las empresas cubanas a buscar soluciones que le permitan enfrentar los retos que ello implica.

En este sentido el proceso de Perfeccionamiento Empresarial ha constituido, para las empresas cubanas un punto de partida en el trabajo por la eficiencia y rentabilidad, sentando las bases para nuevos estilos de trabajo y dirección.

Derivado de las principales implicaciones de este proceso, resulta necesario que las empresas realicen su gestión de forma tal que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes para vincular, así, el mercado a su oferta. Partiendo de esta premisa comienza a ser una inquietud de las empresas el conocimiento de todos aquellos elementos que intervienen en e influencian su proceso económico.

Para el diseño de estrategias concretas que permitan un proceso más eficiente es indispensable que se conozcan con exactitud las ventajas competitivas que la empresa posee, ya que ellas determinarán el curso del camino a tomar.

La búsqueda de la competitividad.

Para enfrentar el término *competitividad* de la forma más acertada posible se debe profundizar en aquellos elementos que han intervenido en su concepción y en los avances que ha tenido la economía y todo el sistema de leyes y regularidades que lo rige.

A partir de los años 70 los norteamericanos se vieron obligados a revisar sus conceptos sobre gestión administrativa: la crisis de los energéticos, el estancamiento económico y las victorias empresariales de los japoneses y alemanes pusieron en jaque incluso a los considerados gigantes de esta economía, y a la toda la industria electrónica. A partir de ese momento conceptos como planeación estratégica, calidad total, reingeniería y ventaja competitiva no han estado ausentes de los procesos de gestión económica.

En estas condiciones el pensamiento y los aportes de clásicos constituyen la base para la creación de conceptos y de toda una base teórica que permite profundizar y comprender mejor determinados procesos económicos.

En cuanto al análisis de competitividad, no se puede hablar del mismo sin hacer referencia a los aportes de Michael Porter, que también han ayudado a la comprensión de cómo las dimensiones micro y macroeconómica se complementan para generar condiciones de competitividad. También han permitido entender cómo sé interrelacionan un conjunto de fenómenos económicos e institucionales que actúan tanto en la economía de los países como en las empresas, para estimular o desestimular la competitividad.

Un análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o producto tiene y evaluar en qué medida esta ventaja es defendible, considerando la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

¿Qué es, entonces, una ventaja competitiva?

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto o de la empresa.

Esta superioridad es, pues, una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores. De manera general, se pueden reagrupar estos factores en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser *externa o interna.*

Una ventaja competitiva se denomina "externa" cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es "interna" cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión

del producto o servicio y que aportan de esa forma un *valor al productor*, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

Se ha demostrado que la competitividad de la empresa refleja obviamente las exitosas prácticas gerenciales de sus ejecutivos, pero también la fortaleza y eficiencia de aspectos como la estructura productiva de la economía nacional, las tendencias a largo plazo en la tasa y la estructura de las inversiones en capital, la infraestructura científica y tecnológica y otras "externalidades" de las que puede beneficiarse la empresa. Así, se ha podido comprender, por ejemplo, por qué ciertas empresas y ciertos sectores productivos innovan más que sus competidores, o por qué tienen su base de operación en un país y no en otro.

El papel de la ubicación de las empresas en la generación de ventajas competitivas ha estado modificándose radicalmente en la actual época de globalización acelerada de la economía mundial. Hasta hace poco, se consideraba que las ubicaciones de las empresas más exitosas en el mercado internacional eran aquellas en las cuales estas podían minimizar sus costos de manera ventajosa con respecto a sus competidores.
Esta estrecha correlación entre la ubicación geográfica de las empresas y su competitividad se viene profundizando con el avance de las tendencias mundiales de globalización acelerada. No obstante, la geografía económica en muchas partes del mundo todavía sigue en estado de transición. La relajación de las barreras al comercio y a la inversión está incompleta y es aún comparativamente reciente en muchos países.

Aunque no hay un consenso pleno alrededor de todas las reflexiones de Porter, los teóricos coinciden en algo básico: competitividad, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, planeación y administración estratégica, etc., se orientan a gestar una ventaja competitiva: a conquistar en la percepción de un mercado meta la convicción de que la empresa ofrece la mejor relación valor a precio.

Otro aspecto importante en un análisis de competitividad es el de las decisiones sobre los activos fijos que deben ser adquiridos, ya que estos determinarán la naturaleza de las operaciones y productos de una empresa durante los años futuros, sobre todo porque las inversiones en activos fijos son por lo general a largo plazo y no se pueden cambiar con facilidad. De estas inversiones se derivan decisiones estratégicas sobre qué servicios o productos se ofrecerán o venderán, en qué mercados se competirá. La forma en que la empresa elige financiar sus operaciones (el problema de la estructura de capital) y cómo administrar sus actividades operativas a corto plazo (el problema del capital de trabajo) son aspectos importantes, pero los activos fijos definen el negocio de la empresa.

Lo más visible de los activos fijos es que hacen posible la operación de la empresa, pero sustancialmente su elección refleja decisivamente el talento estratégico (con otras palabras, la capacidad de obtener ventajas competitivas) de la organización.

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina cuáles son las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Por lo tanto, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Factores determinantes de la competitividad empresarial.

Entre los factores que pueden determinar el crecimiento y la supervivencia empresarial se pueden citar **la integración, la diversificación, el liderazgo en costos y el efecto experiencia.**

El diseño de estrategias de marketing, tan fundamental para el logro de una gestión eficiente también está basado en estos factores, y son los que en esencia determinarán el diseño de la mezcla de marketing de la empresa, es decir, su oferta.

La integración es una estrategia que adoptan las empresas para asegurarse el aprovisionamiento, o para controlar una red de distribución. Este fenómeno ocurre principalmente en mercados con situación de oligopolio, o sea cuando hay muchos competidores y solo unos cuantos detectan el mayor porcentaje de ventas totales.

En el propósito de demostrar que esta estrategia forma parte de supervivencia y crecimiento de negocios, se pueden citar tres tipos de integración:

- La integración hacia arriba. Se trata de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.

- La integración hacia abajo. Su objetivo es asegurar el control de la salida de productos, determinante para el rendimiento de la empresa. Por ejemplo, una empresa de bienes de consumo, tratará de asegurar el control de la distribución mediante contratos de exclusividad y por el desarrollo de una red de tiendas propias, etc.

- La integración horizontal. El objetivo es reforzar la posición, la competitividad, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

Diversificación. Esta estrategia se justifica si el sector industrial donde está inmersa la empresa no presenta ninguna o muy poca oportunidad de crecimiento o rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte o porque el mercado de referencia está en declive.
Al igual que en el caso de integración, se pueden considerar tres tipos de diversificación: estrategia de diversificación concéntrica, estrategia de diversificación pura y la diversificación conglomeral.

- Diversificación concéntrica: Consiste en que la empresa en su sector industrial y comercial, busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades den el plano tecnológico y/o comercial.

- Diversificación pura: La estrategia consiste en que la empresa opte por actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en lo comercial.

- Diversificación conglomeral: Esta estrategia se suele producir por un proceso de crecimiento externo, a través de absorciones y fusiones mas que por crecimiento interno.

Liderazgo en costos y el efecto experiencia. La ventaja competitiva que detenta una empresa adquiere su poder de mercado, no solo por la presencia de un elemento diferenciador, sino también por la presencia eventual de una diferencia de costos unitarios. Los trabajadores cada vez más se especializan, adquieren mayor experiencia, hacen mejores cosas; consecuentemente los costos bajan.

Calidad Total como fuente de Competitividad.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios en todo nivel, siendo cada vez más eficiente, rápido y con mayor calidad.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente.

Se puede concluir entonces que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio - económico. Este concepto de competitividad lleva implícito la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización, sólo posibles con una adecuada planeación estratégica en la empresa y en cada uno de los subsistemas funcionales que la integran.

Instrumentos de análisis y gestión empresarial en función de la competitividad.

Desde la óptica empresarial existen diferentes instrumentos y métodos que permiten evaluar, analizar y pronosticar el comportamiento de una organización. Para el análisis de la competitividad en el ámbito empresarial la metodología y el instrumental son amplios.

A continuación se exponen aquellos que resultan más relevantes por la aplicación práctica que tienen y las implicaciones estratégicas que de los mismos se derivan para el logro de una situación competitiva favorable y el éxito en general.

A) Noción de la ventaja competitiva

El análisis de la noción de la ventaja competitiva permite que la empresa objeto de análisis pueda evaluarse con respecto a su competidor más prioritario (CMP) para extraer las implicaciones estratégicas que le permitan aprovechar los resultados de esta comparación.

El gráfico de la figura # 1 refleja estas dos dimensiones de la ventaja competitiva que se puede expresar a través de las dos preguntas siguientes :

- El poder de mercado: ¿cómo se compara el precio de la empresa objeto de análisis con el precio de venta máximo aceptable por él mercado, en relación con el competidor prioritario?

- Productividad: ¿cómo se compara el costo unitario de la empresa objeto de análisis con relación al del competidor prioritario?

Las principales implicaciones estratégicas que se derivan de este tipo de análisis son las siguientes:

- Un posicionamiento en los cuadrantes superior izquierda e inferior derecha son extremos, desastroso e ideal respectivamente;
- Un posicionamiento en el cuadrante inferior izquierda implica una estrategia de dominación a través de los costos;

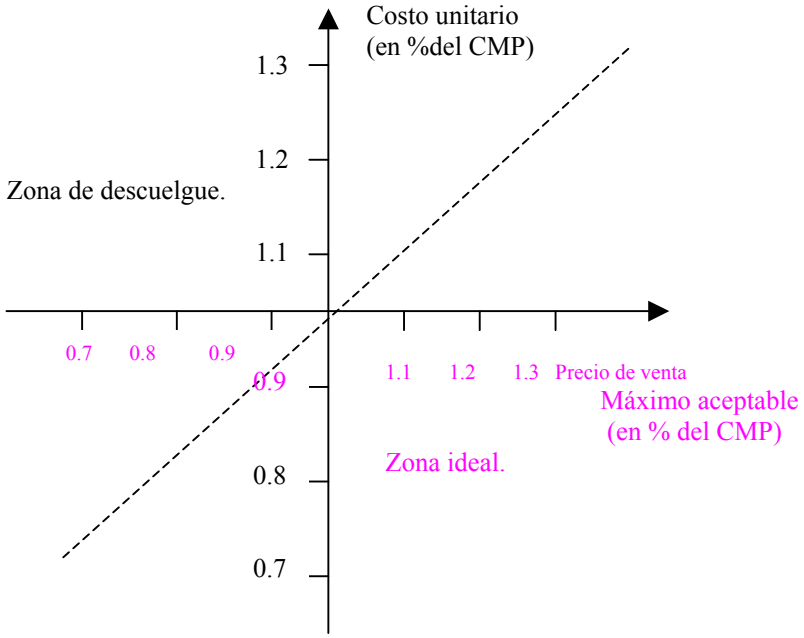

Figura # 1: Noción de ventaja competitiva.
Fuente: Marketing Estratégico. Pág. 225.
CMP: Competidor más prioritario.

- Un posicionamiento en el cuadrante superior derecha conduce a una estrategia de diferenciación;

- La bisectriz delimita las zonas favorables y desfavorables.

El objetivo del análisis de competitividad es permitir a la empresa situarse en estos ejes y extraer las implicaciones estratégicas y los objetivos prioritarios.

Ha partir de este análisis se puede señalar que existen dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación.

Al analizar cada actividad desagregada se debe tener en cuenta lo que representa valor para el cliente, desechando, o reduciendo la importancia en aquellas cuyo aporte no sea significativo en el valor para el cliente.

B) La Ventaja en Costo y el Efecto Experiencia.

La ventaja competitiva detectada por una empresa adquiere su poder de mercado no sólo por la presencia de elementos de diferenciación, sino también por la presencia eventual de una diferencia del costo unitario en relación con sus competidores directos debido a una mejor productividad.

En los sectores de fuerte intensidad en mano de obra, es decir, allí donde el valor añadido es elevado, se constata una reducción de los costos que corresponden al

valor añadido a medida que la empresa acumula experiencia en la fabricación del producto. Esta reducción proviene del hecho de que los obreros mejoran sus métodos de trabajo, la empresa adopta nuevos procesos de fabricación, perfecciona la concepción del producto, etc.

La existencia de este proceso de aprendizaje fue verificada por el equipo de la Boston Consulting Group (BCG) y establecieron la ley conocida como la ley de la experiencia.

Esto supone que el término experiencia designa el volumen acumulado de producción, por lo que no se debe confundir crecimiento de la producción por períodos con crecimiento de la experiencia.

Esta ley no es una ley natural y no tiene, pues, carácter inevitable, es una ley de observación. Los costos no descienden más que cuando se les hace bajar, por lo que es una ley voluntarista; además, el efecto experiencia descansa únicamente en los costos del valor añadido, es decir, aquellos sobre los que la empresa ejerce un control (transformación, montaje, distribución y servicio).

También se debe señalar que a los efectos de esta ley los costos deben medirse en unidades monetarias constantes ya que la inflación puede enmascarar el efecto experiencia. Por otro lado, este efecto es siempre más fuerte en la fase de arranque y de crecimiento del ciclo de desarrollo de un nuevo producto, las mejoras posteriores son proporcionalmente menores.

Las implicaciones estratégicas de la ley de la experiencia se basan en la reducción de los costos que tiene la empresa sobre los de sus competidores, lo que le permitirá crecer más rápido obteniendo un crecimiento en la cuota de mercado relativa. Esto supone la adopción de políticas comerciales agresivas en términos de precio de venta. Sin embargo, muchas veces la mejor estrategia consiste en la

transformación de una actividad fragmentada en una actividad de volumen o de especialización.

Desde la óptica del marketing, el Boston Consulting Group identifica los siguientes tipos de industrias de acuerdo al número de posibles de ideas de ventaja competitiva:

Industrias de volumen: son aquellas en las que las empresas pueden obtener sólo unas pocas ventajas competitivas, pero de gran importancia. En este caso, la rentabilidad se correlaciona positivamente con el tamaño de la empresa y su cuota de participación en el mercado.

Industrias estancadas: son aquellas en las que se dan escasas ventajas competitivas, cada una de las cuales es muy pequeña. Aquí las empresas pueden intentar contar con mejores vendedores, promociones más frecuentes, es decir, hacer un uso más intensivo agresivo de las herramientas del marketing, pero todas éstas serán pequeñas ventajas porque la rentabilidad está poco relacionada con la penetración del mercado.

Industrias fragmentadas: son aquellas en las que las empresas pueden encontrar muchas oportunidades de diferenciación pero que son poco importantes. En este caso la rentabilidad no se relaciona con el tamaño de la empresa.

Industrias de especialización: son aquellas en las que las empresas que la conforman encuentran muchas oportunidades de diferenciación y cada una cuenta con una alta probabilidad de rentabilidad. En este tipo de industrias, las pequeñas empresas pueden ser tan rentables como las grandes.

Por eso resulta de enorme importancia que los directivos sepan distinguir a qué tipo de industria pertenece la empresa que representan, ya que esta facilitará el diseño

de las estrategias y ayudará en la definición de las herramientas que deben ser utilizadas para la diferenciación de su oferta de acuerdo al tipo de ventaja competitiva detectada. Pero hay que tener cuidado, ya que en situaciones de estancamiento industrial, al igual que en las actividades de volumen; existen pocas formas de diferenciarse de los competidores y muchas veces la experiencia acumulada no constituye una ventaja competitiva. Al contrario, son a veces las empresas recién llegadas, que habiendo invertido más recientemente, tienen la tecnología más avanzada que le permiten la realización de una producción más eficaz.

Otro instrumento de análisis de competitividad lo constituye la Cadena de Valor, el que será tratado de forma más detallada a continuación.

Cadena de Valor y Estrategias Genéricas.

Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

Entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto)
- Trámite de pedidos y de entrega.
- Servicio a clientes.

Para Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la **Cadena de Valor.**

La Cadena de Valor como instrumento de análisis interno.

Partiendo del supuesto de que los compradores escogen la oferta que les que les proporcionen un mayor valor neto recibido ¿cómo pueden las empresas identificar las fuentes de valor que les proporcionen una ventaja competitiva? Con este fin, Porter propone *la cadena de valor,* que constituye un valioso instrumento de análisis interno.

La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Todas estas actividades suponen un costo para la empresa y si el comprador está dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un precio superior a este costo, entonces la empresa obtendrá un determinado margen o beneficio.

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos grandes grupos:

1. Actividades primarias.
2. Actividades de soporte.

Las primeras son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, es decir, *inputs* de factores o logística interna, procesos de producción, *outputs* de productos o logística externa, actividades de marketing y servicio postventa.

Las segundas son actividades que hacen posible la realización de las actividades primarias y que permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las

actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura, las de recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento.

Las actividades primarias recogen las siguientes actividades:

- Inputs o logística interna, que abarcan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de factores, su almacenamiento, el control de stocks y el manejo de materiales hasta el inicio de la fabricación. Un debido conocimiento de todos estos procesos y su control son necesarios para conocer qué factores están influyendo de forma negativa o positiva sobre los mismos, de forma tal que permitan la adopción de medidas y la concentración de recursos (materiales, humanos o financieros) para eliminar las debilidades existentes, así como identificar los puntos fuertes que existen y que se pueden convertir en fuente de ventaja competitiva.

- Operaciones o proceso de producción, que recoge las actividades encaminadas a la obtención de las condiciones idóneas de calidad, tiempo y costo de los productos terminados. En este sentido es decisivo que se conozca con la mayor profundidad y exactitud el proceso productivo, de forma que la producción terminada cumpla con las exigencias y expectativas del cliente. Para ello es necesario que se establezcan y se vele por el cumplimiento de las normas de consumo de recursos, que se cuente con una política de calidad apropiada y que se cumpla, que los recursos humanos que intervienen en estas operaciones estén aptos para sus funciones dentro del proceso. Todo esto debe estar encaminado el logro de una producción cada vez más eficiente y eficaz que permita una posición competitiva de la empresa en el mercado.

- Outputs o logística externa, que corresponde a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución física. Para garantizar que la oferta llegue en las condiciones idóneas al cliente final, las

funciones de almacenamiento deben proporcionar seguridad y un cumplimiento riguroso de los requerimientos previstos de acuerdo al tipo de producto para evitar deterioros o mermas que atenten contra la calidad o cantidad. Para ello es necesario que se cuente con las condiciones necesarias y se vele por el desarrollo eficaz de esta actividad. En cuanto a la función de distribución se debe ser cuidadoso en la selección del canal, éste debe estar diseñado de forma tal que los costos de transportación estén dentro de los límites aceptables para la empresa y que cumpla con las expectativas de tiempo del cliente. Un funcionamiento eficaz de esta funciones puede constituir la base par fuente de ventaja competitiva, no sólo para la empresa, también para el cliente.

- Marketing y las actividades propias de esta área funcional. A pesar de que esta es una actividad a la que no se le brindaba la debida importancia en el sistema empresarial cubano, las condiciones imperantes en el entorno han constituido un estímulo para su implementación e incipiente desarrollo. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial sentó las bases de esta actividad, delimitando las funciones básicas que en este subsistema deben desarrollarse, y no por capricho o de forma fortuita. El estudio del entorno, la detección de oportunidades de mercado y de las principales amenazas a las que se debe enfrentar la empresa son el punto de partida para el diseño de estrategias a los diferentes niveles; un análisis interno realizado con un enfoque de marketing permite detectar las fortalezas con que cuenta la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, y que pueden ser además futuras ventajas competitivas en las que apoyar las estrategias y tácticas necesarias para el cumplimiento de la misión. De esta actividad depende también el diseño de la mezcla de marketing, que no es más que un diseño efectivo de las variables controlables por la empresa, lo que implica la definición de estrategias sobre el producto y las herramientas que se deben utilizar para lograr la diferenciación de la oferta, la definición o propuesta a organismos superiores de programas sobre precios, el diseño y la elección del canal de distribución

adecuado, tanto para le empresa como para el cliente y la forma en que serán utilizadas las diferentes herramientas de la variable comunicación para lograr el posicionamiento deseado.

- Servicio o servicio postventa; que son las actividades necesarias para mantener las condiciones del producto vendido. Los servicios postventa son, además, una herramienta muy útil para obtener una distinción en la oferta de la empresa sobre los competidores. Si son bien utilizadas pueden proporcionar una posición ventajosa que implique la fidelización de los clientes actuales y un estímulo para los potenciales.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimiento de cada actividad creadora de valor, así como la de sus competidores como punto de referencia, para buscar mejoras. En la medida que la empresa realice una actividad mejor que sus competidores, alcanzará una ventaja competitiva.

Pero no todas las empresas se encuentran con muchas oportunidades de reducir costos o aumentar beneficios a través de la obtención de una ventaja competitiva. La solución está, pues, en identificar de forma periódica nuevas ventajas potenciales para obtener siempre un valor adicional sobre la competencia.

Para que las llamadas actividades primarias puedan desarrollarse de forma efectiva es necesario que se realicen una serie de tareas consideradas de apoyo. Entre estas se destacan las siguientes:

- En infraestructura de la empresa se incluyen todas las actividades, normalmente agrupadas. Estas son: la de dirección o management, que llevan a cabo la formulación de estrategias, la planificación y el control; los procesos administrativos; los de gestión global de la calidad; de organización, dirección,

información y la de finanzas (que según Porter debe ser incluida dentro de las actividades de infraestructura).

- En administración de recursos humanos, las actividades de reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, participación, promoción, fomento del clima organizacional, etc.
- En desarrollo de la tecnología se enmarcan las actividades encaminadas a la adquisición y posterior explotación de la tecnología, sobre la que la empresa diseñará su estrategia.

- En las actividades de aprovisionamiento se hace referencia a todas las funciones necesarias para realizar la adquisición de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo, ya sean componentes del producto o elementos auxiliares.

Las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas y se les llama *eslabones* a las relaciones existentes entre el modo de llevar a cabo una actividad y su costo y el desempeño y costo de otra actividad. Esto implica la repercusión de una actividad y su costo sobre las demás actividades que con ella se relacionan. El conocimiento de estos eslabones es importante ya que permiten conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otras.

Estos eslabones reflejan además la necesidad de coordinar las actividades para lograr un mejor funcionamiento de las actividades de la cadena de valor, lo que se traduce en una fuente de ventaja competitiva.

Las actividades de la cadena de valor están a su vez conectadas con las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes, siendo los eslabones verticales los que reflejan esas conexiones. El mejoramiento o control de estos eslabones puede constituir fuente de ventaja competitiva, beneficiando no sólo a la empresa sino

también a los proveedores o a los clientes; por ejemplo, el diseño de un canal de distribución puede favorecer a un cliente al ver éste mejorado su propio sistema de distribución.

Un estudio detallado de estos eslabones en términos de costo permitirá a la empresa identificar los eslabones y las actividades que suponen fuentes de ventajas competitivas, ya sean en costo o en diferenciación. También permite detectar las actividades que constituyen puntos débiles para actuar sobre ellas.

En todo este proceso de análisis interno a través de la cadena de valor, la profundidad del estudio se puede lograr mediante la división de actividades en actividades más elementales hasta llegar al nivel de profundización deseado, compatible con la información que pueda proporcionar el sistema de información de la empresa.

Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno.

Porter enuncia, sobre la base de la ventaja competitiva detectada, cuáles son las estrategias básicas a considerar siempre que dicha ventaja competitiva sea defendible, y que será por lo tanto el punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes sobre la base de la ventaja competitiva, que bien puede ser basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costo, o basada en un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio.

De esta forma, Porter considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado: todo el mercado o un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa: una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

Estas estrategias son:

1. Liderazgo o dominación a través de los costos. (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
2. Diferenciación. (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
3. Concentración. (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación).

Estrategia de Liderazgo en Costos.

El tema central de esta estrategia es que las empresas que elijan la misma deben centrar todos sus esfuerzos en mantener los costos bajos en relación con sus competidores aunque esto no significa que menosprecian otras áreas tales como calidad y servicios, el tema central de la estrategia de estas empresas es mantener los costos bajos en relación con sus competidores. El bajo nivel de costos supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios aspectos.

El nivel de costos es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores solo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El nivel de costos bajos es

también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los insumos. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en cuanto a economías de escala o de ventajas de costo. Finalmente, una posición competitiva en costos normalmente posiciona a la empresa favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector.

Por ello, una posición competitiva en costos protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas enunciadas por Michael Porter porque la guerra de precios solo continuará erosionando los márgenes hasta que se eliminen los del próximo competidor más eficiente, y porque los competidores menos eficientes serán los primeros que deberán afrontar las presiones competitivas.

Naturalmente, el liderazgo en costos no es adecuado para todas las empresas. Porter plantea que las empresas que persigan el liderazgo en costos como estrategia deben tener una participación de mercado elevada en relación con sus competidores, o bien deben tener algún otro tipo de ventaja, como por ejemplo el acceso favorable a las materias primas. Los productos se tienen que diseñar de manera que sean fáciles de fabricar, y una empresa que desee mantener el nivel de costos bajos tendrá que mantener una extensa gama de productos relacionados de forma que pueda repartir los costos entre toda la línea de productos y así evitar que todo el peso recaiga sobre los productos individuales. Además, la empresa que mantenga un bajo nivel de costos deberá contar con una amplia cartera de clientes. No se puede dirigir hacia mercados pequeños o hacia nichos de mercado. Además, una vez que una empresa consiga el liderazgo de costos deberá ser capaz de generar márgenes de beneficio elevados; y si además consigue reinvertir esos beneficios adecuadamente modernizando su equipamiento e instalaciones, será capaz de conservar su posición de bajo nivel de costos durante cierto tiempo.

Porter advirtió que había ciertas desventajas y peligros asociados al liderazgo de costos. Aunque normalmente un volumen elevado permite una reducción de costos, el ahorro no es automático, y los directivos de empresas competitivas en costos han de estar siempre alerta para asegurarse de que, efectivamente, se consiguen los ahorros prometidos. Los directivos tienen que estar muy atentos a la necesidad de retirar activos obsoletos, de invertir en tecnología y de gestionar la empresa teniendo siempre presente el nivel de costos. Finalmente, existe el peligro de que un recién llegado o un viejo competidor imite la tecnología del líder o los métodos de control de costos y consiga ocupar la primera posición. El liderazgo en costos puede ser una respuesta eficaz a las fuerzas competitivas, pero no hay nada seguro.

El liderazgo de costos es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el producto de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores.

El estado del productor de costo bajo implica más que bajar la curva de aprendizaje. Un productor de costo bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de costo. Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda ajustar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios

equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costos no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.

Un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación con sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descanse en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva. La paridad en la base de diferenciación permite a un líder de costo traducir su ventaja en costos directamente a utilidades mayores que sus competidores. La proximidad en la diferenciación significa que el descuento necesario en el precio para lograr una participación en el mercado aceptable no sobrepasa la ventaja en el costo del líder de costo y por tanto el líder de costo gana retornos sobre el promedio.

La estrategia lógica del liderazgo de costos normalmente requiere que una empresa sea el líder en costo, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Muchas empresas han cometido serios errores estratégicos al no reconocer esto. Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial. A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y "persuadir" a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad (y la estructura industrial a largo plazo) puede ser desastrosa, como ha sido el caso de varios sectores industriales petroquímicos. Así, el liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costo.

Ventaja en Costo.

La ventaja en costo es uno de los tipos de ventaja competitiva que puede tener una empresa. El costo es de enorme importancia para las estrategias de diferenciación, porque un diferenciador debe mantener una proximidad en el costo a la de sus competidores. A menos que el precio premio resultante exceda al costo de la diferenciación, un diferenciador ni logrará un desempeño superior. El comportamiento del costo también ejerce una fuerte influencia en la estructura general del sector industrial.

La ausencia de un marco de trabajo sistemático para el análisis de costos en la mayoría de las empresas subraya estos problemas. La mayoría de los estudios de costos tratan aspectos estrechos y toman un punto de vista a corto plazo. Las herramientas populares como la curva de experiencia pueden servir como un punto de partida, pero ignora muchas de las guías del comportamiento de costo y oscurece importantes relaciones entre ellos. Los análisis de costo también tienden a confiarse demasiado en los sistemas de contabilidad existentes. Aunque los sistemas de contabilidad no contienen datos útiles para el análisis de costo, con frecuencia interfieren en el análisis estratégico de costos. Los sistemas de costos categorizan a los costos en artículos de línea como mano de obra directa, mano de obra indirecta y carga, que pueden oscurecer las actividades fundamentales que una empresa desempeña. Esto lleva a la suma de los costos de las actividades con economías muy diferentes, y a la separación artificial de mano de obra, material y costos generales relacionados con la misma actividad.

La cadena de valor y el análisis de costos.

El comportamiento de los costos de una empresa y su posición de costo relativo surge de las actividades de valor que esta empresa desempeña competir en una industria. Un análisis de los costos significativos examina los costos dentro de estas

actividades y no los costos de la empresa como un todo. Cada actividad de valor tiene su estructura de costo y su comportamiento puede ser afectado por eslabones e interrelaciones con otras actividades tanto dentro como fuera de la empresa.

Definición de la cadena de valor para el análisis del costo.

El punto de partida para el análisis del costo radica en definir la cadena de valor de una empresa y asignar costos operativos y activos a las actividades de valor.

Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad de valor, y pueden contribuir tanto a los costos de operación (insumos de operación comprados) como activos (activos comprados).

Con propósitos de análisis de costos, la disgregación de la cadena de valor genérica en actividades de valor individuales debería reflejar tres principios que no son mutuamente exclusivos:

- El tamaño y crecimiento del costo representado por la actividad.
- El comportamiento del costo de la actividad.
- Diferencias de competidor al desempeñar la actividad.

Las actividades deberían ser separadas para el análisis de costo si representan un porcentaje importante o creciente rápidamente de los costos operativos o activos de las actividades que representan un porcentaje pequeño y estático de costos o activos. También deben estar separadas si tienen diferentes guías de costo. Cualquier actividad que una unidad de negocios comparta con otra, debería ser tratada como una actividad de valor separada, ya que las condiciones en las otras unidades afectarán su comportamiento de costo. En la práctica, uno no siempre

conoce las guías de costo al inicio del análisis; por tanto, la identificación de las actividades de valor tiende a requerir de varias iteraciones.

Las diferencias entre los competidores aumentan la posibilidad de que una actividad sea la fuente de ventaja o desventaja de costo relativo.

Asignación de costos y activos.

Después de identificar la cadena de valor, una empresa debe asignar costos de operación y activos a las actividades de valor. Los costos de operación deberían ser asignados a las actividades en las que se incurre en ellos. Los activos deberían ser asignados a las actividades que emplean, controlan, o influyen en mayor grado su uso. La asignación de costos de operación es directa en principio, aunque puede llevar mucho tiempo. Los registros de contabilidad deben revisarse con frecuencia para igualar los costos con las actividades de valor en lugar de con clasificaciones contables, particularmente en áreas generales e insumos comprados.

Estrategia de Diferenciación.

Porter sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo en costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido.

Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de la oferta de los competidores. Así, una diferencia acertada permite obtener beneficios superiores siempre que el mercado esté dispuesto a pagar un precio superior. Esta estrategia implica además inversiones importantes en el marketing operacional con el objetivo de dar a conocer al mercado las cualidades distintivas del producto.

A diferencia de la estrategia del liderazgo en costos, en la que puede haber una sola empresa líder en costos en una industria, en el caso de la estrategia de la diferenciación, en una misma industria puede haber muchas empresas diferenciadoras puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de los de sus rivales.

La diferenciación requiere ciertos intercambios con los costos. Las empresas que opten por esta estrategia tienen que invertir más en investigación que los líderes en costos. Sus diseños de producto deben ser mejores. Para fabricar sus productos tienen que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras. Tienen que invertir más en servicio al cliente. Además tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta participación de mercado. A pesar de que todo el mundo reconoce la superioridad del producto y de los servicios, muchos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar más por ellos.

Sin embargo, la diferenciación sí proporciona una estrategia viable. La lealtad a una marca o a una empresa proporciona cierta defensa contra los competidores. El carácter único de los diferenciadores constituye en cierto modo una barrera para la entrada de nuevas empresas. Sus mayores márgenes de beneficios les dan cierta protección frente a los proveedores pues por su situación financiera se pueden permitir buscar otras opciones. El producto que ofrece el diferenciador tiene muy pocos sustitutos y, por lo tanto, los clientes tienen menos opciones y su poder negociador es menor.

Desde el punto de vista negativo, la diferenciación, al igual que el liderazgo en costos, conlleva ciertos riesgos. Si la diferencia entre los precios de los competidores líderes en costos y los diferenciadores llega a ser demasiado grande, los clientes pueden llegar a abandonar a estos últimos y optar por el competidor líder en costos, menos diferenciador. El comprador puede decidir sacrificar algunas

de las características, el servicio y el carácter único que ofrece el diferenciador para poder ahorrarse algo. En segundo lugar, lo que un día puede hacer que una empresa sea única, al día siguiente puede haber cambiado. Las preferencias de los compradores también pueden cambiar. La característica única que ofrece el diferenciador puede pasar de moda.

Finalmente, los competidores líderes en costos pueden llegar a conseguir imitar tan bien al diferenciador que consigan llevarse todos sus clientes.

Estrategia de Concentración.

Con esta estrategia, la empresa se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo específico de compradores, sin pretender dirigirse al mercado total.

El objetivo es asignarse un segmento de mercado restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento.

Esta estrategia implica diferenciación o liderazgo en costos pero únicamente con respecto al segmento de mercado escogido. Permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento a que se dirige pero que son débiles con respecto al mercado total.

Para concluir esta presentación se debe decir que la elección de una u otra estrategia implica riesgos de naturaleza diferentes y formas de organización diferentes también. Su implantación necesita de recursos y es fundamental la relación empresa - entorno para el logro de los resultados esperados.

El tratamiento del concepto de valor.

Resulta imposible tratar el concepto de valor sin hacer referencia a los clásicos, específicamente a Carlos Marx. Por eso se hace necesario partir de la

conceptualización que el mismo hizo en su trabajo *Salario, Precio y Ganancia* como informe de una de las sesiones del Consejo General de la I Internacional en junio de 1865. En él se exponen por primera vez públicamente los fundamentos de su teoría de la plusvalía.

En este documento Marx plantea que "....*una mercancía tiene un valor por ser cristalización de un trabajo social. La magnitud de su valor o su valor relativo dependen de la mayor o menor cantidad de sustancia social que encierra; es decir, de la cantidad relativa de trabajo necesaria para su producción. Por lo tanto, los valores relativos de las mercancías se determinan por las correspondientes cantidades o sumas de trabajo invertidas, realizadas, plasmadas en ellas". (1)*

Teniendo en cuenta otros conceptos y manifestaciones económicas relacionados de forma directa con el concepto de valor, Marx conceptualiza que los valores de las mercancías están en relación directa al tiempo de trabajo invertido en su producción y en razón inversa a las fuerzas productivas del trabajo empleado, considerando la sustancia social común a todas las mercancías: el trabajo.

A partir de esta tesis el precio, como categoría económica, va a estar indisolublemente ligado al valor ya que de hecho el precio no es más que la expresión monetaria del valor. Todas las mercancías son consideradas como valores. ¿Por qué entonces muchas veces los precios del mercado exceden o se quedan por debajo del valor o del precio natural?

En una época anterior Adam Smith explicaba este hecho de la siguiente manera:
"El precio natural es algo así como el precio central, hacia el que gravitan constantemente los precios de todas las mercancías. Diversas circunstancias accidentales pueden hacer que estos precios excedan a veces considerablemente de aquél, y otras desciendan un poco por debajo de él. Pero, cualesquiera que

sean los obstáculos que les impiden detenerse en este centro de reposo y estabilidad, tienden continuamente hacia él". (2)

En desacuerdo con esto, Marx plantea más adelante en el mismo trabajo que *"...para explicar el carácter general de la ganancia no tendréis más remedio que partir del teorema de que las mercancías se venden, por término medio, por sus verdaderos valores y que las ganancias se obtienen vendiendo las mercancías por su valor..... Si no conseguís explicar la ganancia sobre esta base no conseguiréis explicarla de ningún modo".(3)*

A partir de estos conceptos se puede entonces hablar del valor de las mercancías o productos desde una óptica que permita la rentabilidad en el proceso de gestión empresarial y la plena satisfacción de los clientes o compradores, en pleno acuerdo con los planteamientos y reflexiones de Carlos Marx sobre el tema.

Según Philip Kotter, autor de reconocido prestigio, el valor recibido por el cliente es la diferencia entre los valores positivos y negativos que proporciona un producto y para demostrarlo lo hace basándose en aquellos factores que determinan el valor añadido para el cliente.

Entre los valores positivos están: el valor que proporciona el producto, el valor de los servicios, el valor del personal que ha intervenido en la producción y en la realización de los servicios y el valor de la imagen de la empresa o marca del producto.

Los valores negativos son el precio, ya que toda adquisición de un producto o servicio representa el desembolso de determinada suma de dinero, el tiempo empleado, la energía y los llamados "costos psíquicos".

Bajo esta perspectiva se supone que el cliente tiende a elegir el producto cuya suma de valores positivos sea mayor considerando el total de los valores negativos que él mismo tiene.

Esto supone que la estrategia adoptada debe estar encaminada a ofrecer al cliente una suma mayor de valores positivos que de valores negativos. Para lograrlo es necesario conocer a profundidad el segmento o los segmentos sobre los que la empresa actúa y cómo los clientes definen el valor. Sobre esta base, el análisis de la cadena de valor de la empresa permitirá una gestión más eficiente de aquellos elementos considerados fuente de ventaja competitiva y concentrar recursos para eliminar las debilidades detectadas. Por otro lado, el análisis de la cadena de valor del cliente permitirá adecuar la oferta de la empresa a las necesidades y expectativas del mismo, incrementado así el valor del producto o servicio para el cliente.

Estos planteamientos coinciden con los de M. Porter, para quien, en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Para las empresas debe ser una meta crear valor para los compradores que exceda el costo de su producción y debe ser usado en el análisis de la ventaja competitiva, al igual que el costo, ya que muchas veces las empresas elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación, y esta no debe ser la vía.

Para el sistema empresarial cubano es una necesidad adaptarse a las condiciones del entorno actual, turbulento y cambiante, lo que conlleva a que la toma de decisiones en este ámbito requieran de un mayor nivel de información y conocimiento con el fin de que las interrogantes del mercado estén cada vez mejor fundamentadas. La concepción del marketing como filosofía, extendida en Cuba durante la última década del siglo pasado, ha venido a formar parte de la cultura

organizacional de muchas entidades como vía para el mejoramiento de la actividad económica con un enfoque de eficiencia y eficacia.

En este sentido, la identificación de las posibles fuentes de ventajas competitivas es fundamental para que cada empresa pueda diseñar una oferta acertada para su mercado meta o público objetivo. Para ello, la utilización de la Cadena de Valor constituye un valioso instrumento de análisis y diagnóstico interno al alcance de los directivos, facilitando el diseño de la estrategia empresarial y a los diferentes niveles ya que desagrega cada una de las actividades en otras más discretas a modo de poder valorar cómo cada una de ellas tributa o no a la creación de valor para el cliente, y por tanto, de qué fortalezas goza y puede apoyarse la organización y qué debilidades deben ser eliminadas.

RESUMEN:

- La competitividad se constituye en un objetivo empresarial de primer orden hoy en la actualidad. De la capacidad de la empresa de adaptarse a las exigencias del mercado con producciones cada vez con mayor valor incorporado, sea en función de la diferenciación o el costo, depende que aquella se mantenga y crezca su participación en el entorno en que actúa.
- La cadena de valor y el mapeo de procesos son dos enfoques de análisis gerenciales que se complementan y enriquecen mutuamente. Tanto el uno como el otro facilitan la visión y perspectiva de una organización o un producto y las interrelaciones que existen o deben existir en función de solucionar un problema o mejorar los resultados del funcionamiento interno con una visión externa.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS.

(1) C. Marx. Salario, Precio y Ganancia. Obras Escogidas. Tomo I. p. 205.

(2) A. Smith. Investigación acerca de la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones. p.93.

(3) C. Marx. Op, Cit. p. 210.

BIBLIOGRAFÍA.

1. ALET VILAGINÉS, JOSEP. Cómo obtener clientes legales y rentables. Marketing relacional / Josep Alet i Vilaginés. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1994. –190p.
2. ANEXO AL DECRETO LEY 187 de fecha 18 de Agosto de 1998: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
3. ANSOFF, H. Igor. Implanting Strategic Management / Igor Ansoff. New Jersey: Pretince Hall. 1984.
4. BIASCA, RODOLFO. Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad / Rodolfo Biasca. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1999. - 138p.
5. BITTEL L., J. RAMSEY. Enciclopedia del management / Lester Bittel y Jackson. Ramsey. Eapaña: Ed: Ediciones , Océano Centrum S.A., 1998. - 198p.
6. CLOKE KENNETH Y GOLDSMITH JOAN. El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional / Kenneth Cloke, Joan Goldsmith. Cuba: Publicado por CCED. MES, 2001.
7. DRUCKER, P.: Llega una nueva organización a la empresa / Peter Drucker. Harvard: Ed. Ediciones Deusto Business Review. 3er. Trimestre de 1988.

8. FERNÁNDEZ, ENRIQUE DE MIGUEL. Introducción a la Gestión, Management / Enrique de Miguel Fernández. Tomo I. Universidad Politécnica de Valencia, España. 1995.
9. GAMBOA, RAMIRO. Conceptos financieros básicos / Ramiro Gamboa. Bogotá. Colombia. 1999.
10. GIRAL N. JOSE. ESTIVILL, VLADIMIR. Su empresa de clase mundial / José Giral N., Vladimir Estivil. Centro Mexicano de Gestión Empresarial. UNAM, 2000.
11. KOTTER, J. P. Qué hacen los líderes / J.P Kotter. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. –190p.
12. MARX, CARLOS. Obras Escogidas / Carlos Marx. Tomo I.Moscú: Editorial Progreso. 81Pp.
13. OHMAE, K. The Mind of the Strategist / K. Ohma. New York: McGraw – Hill: Penguin Business Library. 1983.
14. PALACIOS, ANGELA, PONTONES, VICENTE, RAMÍREZ MIGUEL. La Dirección estratégica un enfoque para su aplicación. Dirección por Objetivos / Angela Palacios, Vicente Pontones, Miguel Ramírez. Cuba: Ed. Ediciones MES, 1998.
15. PORTER, MICHAEL. Competitive Advantage / Michael Porter. New York: Free Press. 1985.
16. PORTER, MICHAEL. Competition in Global Industries / Michael Porter. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press. 1986.
17. PORTER, MICHAEL. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors / Michael Porter. New York: Free Press. 1980.
18. STEINER, G. A.: Lo que todo director debe saber / G. A Steiner. Mc Graw Hill, 1990.
19. WARE, JOHN. Los nuevos gurús de la gerencia y lo que están diciendo a los negocios/ John Ware. – La Habana: Libro reproducido por el MES, 1998.