



ISSN: 1886-8452

Número 5, diciembre 2008

<http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/index.htm>

LA EVALUACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

Dra. Bertha Alicia Arce Castro*.
Dr. Silvio Calves Hernández.*

RESUMEN.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los países latino americanos requieren de instrumentos operativos que les permitan identificar los procesos que deben mejorar y fortalecer para lograr ubicarse en los mercados altamente competitivos actuales y asegurar su permanencia en el largo plazo.

Como complemento a la literatura que al respecto existe a partir de las aportaciones de Michael Porter, 1985, y con el objetivo de contribuir a facilitar la toma de decisiones, al fortalecimiento de las estructuras, aprovechar mejor los esfuerzos a realizar en el desarrollo de los recursos humanos y a la optimización de los costos en las PYMES, en este artículo se presenta la metodología para realizar la evaluación de las cadenas de valor.

I INTRODUCCIÓN.

Las PYMES requieren contar con mecanismos que les permitan responder a las exigencias del entorno actual, incrementar su competitividad y contribuir a disminuir la pobreza extrema y desigualdad social. Culpar a la globalización económica de todos los males es una posición cómoda pero no completamente real (Bustos,2005), lo que si es verídico es que la apertura comercial ha puesto en evidencia la ineficiencia productiva de la mayoría de las PYMES. La competencia internacional las obliga a enfrentar procesos de cambio continuos que no guardan proporción alguna con los anteriores que les permitían ajustes

* Maestra de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana .México. aliciaarcecastro@hotmail.com

* Profesor Investigador de la Universidad de la Habana Cuba silvio@micons.cu

paulatinos (Gordon, 1997). Las exigencias comerciales y económicas del mundo de hoy, requieren que sean capaces de asumir las funciones del paradigma tecno-económico dominante (Henderson, 1999).

El estado del arte del Desarrollo Organizacional (Beckhard, 1992; Calderón, 2004 ; Cole, 1982; D'Iribarne ,2004) ilustra formas más efectivas y eficientes para el desarrollo y crecimiento de la empresa, pero no indica el cómo lograr que las empresas pequeñas y medianas sean competitivas y participen eficientemente en la economía (Brue, 2005) . Ni la forma en que se debe de desarrollar la fuerza laboral que realice su aporte en la producción y posterior comercialización de los productos y servicios. La complejidad organizacional (Dunne, Roberts y Samuelson, 1989), que aborda la resolución de problemas que emergen en este momento y la velocidad de respuesta, la sincronización de actividades, la reducción de costos, el aprovechamiento al máximo de los recursos y los ciclos cortos para innovar se convierten en las piezas clave que significan la eficiencia de las empresas en su lucha por la supervivencia y son necesarias para dar respuesta a las modificaciones que el entorno socio económico actual impone.

Para resolver estas exigencias es necesario contar con instrumentos que identifiquen los puntos clave que requieren atención inmediata sobre los cuáles la empresa debe dirigir sus esfuerzos.

II LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN.

El nuevo concepto de planificación estratégica, la ubica como una herramienta para administrar y ordenar los cambios, definir los objetivos de la empresa y establecer las estrategias para lograrlos. (Sallenave, 1991). Una buena estrategia debe: ser aquella capaz de alcanzar el objetivo deseado, realizar una buena conexión entre el entorno, los recursos de la organización y la competencia; dándole a la organización una ventaja competitiva.

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una empresa es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio.

II.1 La Estrategia de Acción.

La estrategia de acción que la organización implemente será aquella que permita encontrar la coincidencia entre los valores individuales y el interés común dirigido hacia las mejores acciones a tomar en la organización, las cuales dependerán de la posición de la empresa en relación con su entorno y la cultura de sus miembros.

Su objetivo consiste en determinar las líneas de acción a seguir para administrar y ordenar los cambios y definir los objetivos de la empresa, lo que permite concebir una visión de futuro del cómo la organización se irá desempeñando con un carácter activo y anticiparse a los acontecimientos, ya que expresa las metas principales de la organización y le permite concentrar esfuerzos y recursos en el desarrollo de las ventajas competitivas; así mismo le indicará los requerimientos necesarios para adaptarse sistemáticamente al entorno y hallar las posiciones más favorables para enmarcar las acciones futuras, considerando diversos escenarios. (Rodríguez, J, 2006).

Para encaminar a la empresa en su búsqueda hay que tener presente que es necesario realizar cambios y que todo cambio implica conflicto, el cuál si es bien encausado se convierte en el detonante de la estrategia (Frischknecht, F, 1998).

El conflicto surge cuando se atribuyen valores y visiones diferentes del mundo de interés común.

En toda decisión hay dos clases de elementos: hechos y valores; Los hechos son enunciados acerca del mundo percibido, mientras que los valores expresan voluntades. Por lo tanto, es necesario considerar dos factores fundamentales: La motivación como el impulso individual que guía la voluntad para seleccionar los valores que dan sentido a las situaciones y, éstas a su vez ponen en acción a los valores. (Bilancio, G, 2000) y la capacitación sustentada en el aprendizaje de nuevas formas de hacer las cosas (Arce, Martínez, 2007).

La estrategia de acción así definida requiere contar con instrumentos que le faciliten alcanzar sus objetivos, la trilogía conformada por: el Diagnóstico, el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y las Cadenas de Valor son tres herramientas que constituyen los pilares de la estrategia de acción.

II.2 El Diagnóstico.

- ◆ Se debe de hacer con una perspectiva y visión de sistema en su complejidad.
- ◆ Debe conducirnos hacia un cambio.
- ◆ Debe ser un proceso participativo o su resultado será parcial.
- ◆ Debemos enfocarlo siempre como una relación de ayuda.

Diagnóstico externo.

La organización es un sistema en permanente contacto con su entorno con el que interactúa de diversas formas, por ello, es importante conocer la manera en que los factores económicos, demográficos, ambientales sociales, jurídicos, políticos y culturales pueden favorecer u obstaculizar su gestión. El conocimiento de éstos permite a la empresa evaluar su posición y aprovechar los espacios favorables, estar preparada para contrarrestar los que la pueden perjudicar, conocer las posibilidades de comercialización de los productos de la empresa, (Garza, J, 1995). La información generada permite detectar las Oportunidades y Amenazas.

Diagnóstico Interno.

En toda organización internamente existen valores compartidos, una estrategia, estructura, sistemas, estilo, recursos humanos y habilidades desarrolladas su conocimiento permite identificar los márgenes de acción, detectar las fortalezas y debilidades y las oportunidades de mejora.

Para establecer una estrategia de acción se requiere elaborar el diagnóstico de la situación actual de la compañía, para su logro se requiere la información proporcionada por los diagnósticos internos y externos, la historia y misión de empresa.

A partir del diagnóstico actual se derivan la visión, los posibles escenarios y el plan de acción el cual se caracteriza por su dinamismo ya que está sujeto al

monitoreo, la vigilancia y detección temprana de cambios externos e internos que genera la correspondiente retroalimentación.

II. 3 El Análisis FODA.

Para el conocimiento del entorno y las relaciones con la organización, es útil emplear la matriz FODA, (Ponce, 2006) como estructura conceptual que facilita el análisis de las variables internas y externas que inciden en la empresa y el tipo tipos de estrategias: La estrategia FO implica el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. La estrategia FA trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas, la estrategia DA tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo, la estrategia DO tiene la finalidad de mejorar aquellos aspectos que constituyen debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas (Steiner, G, 1998).

Se debe partir de identificar los factores críticos de éxito de la organización, para sobre esta base trazar la estrategia y los objetivos de trabajo que correspondan.

Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que debe actuar una organización resultan elementos sustantivos que contribuyen a elaborar la respuesta estratégica. Sin embargo es importante señalar que no es la matriz quien determina la estrategia, es el hombre que la analiza quien lo hace.

III LAS CADENAS DE VALOR.

La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una Ventaja Competitiva sustentable. (Porter, M, 1985- 1998).

Gráficamente siguiendo la estructura de Cadena-tipo de valor (Porter, 1998) del esquema siguiente se identifican en la organización:

Las actividades fundamentales.

Necesarias para que el producto o servicio que la empresa ofrece llegue al cliente. Estas actividades se ubican en la parte inferior:

Figura 1.



Fuente: Porter, M, 1998.

Logística Interna: Hace referencia a todas las actividades desarrolladas para la recepción, compra, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos adquiridos para la elaboración del producto.

Operaciones: Esta sección está referida al proceso de producción como tal, que inicia con la recepción de la materia prima e insumos que son sujetos a los procesos de transformación. Cada etapa del proceso puede ser medida y sus resultados cuantificados hasta la elaboración del producto final.

La logística externa: se refiere a todas aquellas actividades comprendidas desde el momento que el departamento de producción libera el producto y este es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el mercado para su uso.

Marketing y Ventas: Considera todas las actividades que la organización desarrolla para dar a conocer su producto y efectuar los procesos de intercambio con el mercado, comprende aspectos como publicidad, promociones, encuestas de satisfacción y venta.

Servicios: Son actividades posventa que permiten mantener una retroalimentación adecuada y tener conocimiento del estado de servicio y satisfacción de sus clientes.

Las actividades de soporte.

Son aquellas que resultan fundamentales para la producción y comercialización del producto, son el marco donde las actividades fundamentales pueden desarrollarse y resultan imprescindibles para calcular el valor del producto final.

La infraestructura de la empresa: este concepto va más allá de la construcción de la planta, maquinaria, equipo y herramientas, y mantenimiento; también incluye la planificación, finanzas, contabilidad, organización, actividades de control y retroalimentación.

Los recursos humanos: en este rubro se consideran todas aquellas relaciones que se generan en la organización, derivadas de la presencia de trabajadores en la empresa, donde se valoran elementos que van desde las técnicas de selección, contratación, formación, empleo y retención de los colaboradores de la empresa, identificación y reconocimiento de sus competencias y capacidades; su cultura, deseos de superación, motivaciones y posibles incentivos, donde los mejores resultados pueden obtenerse si se logra hacer coincidir la estrategia de la organización con las políticas de las relaciones y recursos humanos.

El desarrollo tecnológico está referido a los niveles de investigación y desarrollo de la tecnología que en la elaboración del producto o servicio se requieren y el nivel de esta tecnología que la empresa es capaz de emplear en función de su accesibilidad y la capacidad financiera de la organización.

El abastecimiento: Éste se encuentra representado por la garantía que a la empresa dan sus proveedores de insumos y materia prima. Es fundamental que en esta cadena de valor los suministradores sean integrados como elementos fundamentales que puedan garantizar calidad, pertinencia, precios y servicios a la empresa.

Los conocimientos: Éste elemento no es considerado en la propuesta de Porter, que desarrolla su análisis en empresas que se desenvuelven en un contexto socioeconómico diferente al de las PYMES latino americanas, caracterizadas por el empirismo de sus dirigentes y bajo nivel de educación formal de los trabajadores.

No obstante, estas deficiencias son compensadas por la experiencia práctica y la creatividad de sus miembros; esta combinación de valor, capaz de crear innovación en los productos o servicios a través de la generación del conocimiento y enriquecimiento del capital intelectual de la organización debe ser evaluada y reforzada como fuente de permanencia de la empresa en los mercados competitivos actuales.

III. 1 La Metodología para la Ponderación de las Cadenas de Valor.

En cada actividad de valor añadido se deben de considerar los generadores de costos y valor, la información obtenida a partir de las actividades fundamentales y de soporte consideradas en la cadena de valor de la organización, permite a la empresa tomar decisiones acerca del cómo actuar sobre los elementos que requieran ser fortalecidos, dados los resultados obtenidos al ser ponderados. (Pérez, Calva, 2008).

Los instrumentos diagnósticos, y los análisis FODA han sido la base para desarrollar diversas metodologías para su evaluación. En el caso de las cadenas de valor si bien se identifican los elementos no existe una metodología para ponderar sus interrelaciones cuantitativamente, que mida y de valores con base en los que puedan tomarse decisiones en el seno de la organización para reforzar los eslabones débiles de la cadena, aportando información que conjuntamente con la obtenida a través de los diagnósticos y análisis FODA permitan conformar la estrategia de acción de la empresa.

La metodología propuesta en este artículo está sustentada en el concepto de que la cadena de valor otorga categorías a las actividades que producen valor añadido en una organización y en base a sus componentes se elabora la matriz de valor.

Para que dichas categorías puedan ser de utilidad en la toma de decisiones requieren ser ponderadas y en base a sus resultados determinar las áreas de la organización que están urgidas de reforzamiento o con su mejora resaltar la eficiencia actual.

La ponderación de esta matriz, requiere de la conformación y participación de un grupo de expertos y directivos de la empresa los cuáles conocen las relaciones dadas tanto al interior como al exterior de su organización y aportan los elementos que sustentan cada una de las categorías.

Conformado el grupo se requiere en primer lugar que todos acepten emitir en una opinión consensuada la evaluación que realizarán, bajo el criterio de otorgar calificaciones en escala del 1 al 5 a cada una de las categorías definidas, donde el valor 1 está asociado al peor resultado.

De los resultados obtenidos, las categorías que obtengan las puntuaciones mas bajas serán las que requieren prioritariamente de acciones para mejorar su situación.

Para realizar este ejercicio es necesario ser preciso en las interrogantes que se plantean, las cuales deben responder a las preguntas fundamentales: ¿En qué medida las actividades primarias (logística interna, el proceso de producción, la logística externa, el proceso de ventas, la mercadotecnia y los servicios otorgados a los clientes) están contribuyendo a incrementar el valor del producto o servicio que la empresa ofrece al mercado?

¿Cuál es el grado de eficiencia en el que las actividades referidas están siendo apoyadas por las actividades secundarias (Infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento)? ¿Existe una relación ventajosa que minimice los costos y posicione competitivamente a la empresa?

En la evaluación de la matriz se incluye un elemento adicional a los empleados por Porter y son los conocimientos, considerando que en las PYMES de los países latino americanos el nivel escolarizado es bajo y el conocimiento de las herramientas administrativas y la cultura organizacional, son nulos o muy escasos.

III. 2 Matriz de evaluación de Cadenas de Valor.

En la figura N° 2 se muestra una matriz de evaluación de los elementos que componen la cadena de valor.

Se identifican en la primera columna las actividades fundamentales: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios.

En las columnas restantes, se identifican las actividades de soporte: Infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimientos y conocimientos.

Los elementos de los cuadrantes responden a la ponderación que tanto los expertos como los representantes de la empresa otorgan a cada una de las preguntas relacionadas. ¿Cuál es el grado de eficiencia en el que las actividades fundamentales están siendo apoyadas por las actividades de soporte: Infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento o generación de conocimientos?

Figura N° 2

	Infraestructura de la empresa	Recursos Humanos	Desarrollo tecnológico	Abastecimientos	Conocimientos
Logística interna	Xy1	Xy2	Xy3	Xy4	Xy5
Operaciones	Xy6	Xy7	Xy8	Xy9	Xy10
Logística externa	Xy11	Xy12	Xy13	Xy14	Xy15
Marketing y Ventas	Xy16	Xy17	Xy18	Xy19	Xy20
Servicios	Xy21	Xy22	Xy23	Xy24	Xy25

Fuente: (Pérez y Calves, 2008).

IV EJEMPLO SECUENCIAL DE LOS INSTRUMENTOS DESCRITOS.

Como ilustración se muestra esta metodología, cuyos resultados fueron de suma utilidad en la estrategia de acción fijada por una PYME de comercialización de derivados apícolas.

- El diagnóstico: Como primera actividad se realizó el diagnóstico interno y externo de la PYME, información respecto al entorno socioeconómico y del circuito competitivo relacionado con el producto ofrecido. La información diagnóstica interna permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. La externa aportará la información para señalar las oportunidades y amenazas.
- El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se identifican en la siguiente matriz FODA (figura 3).
- Resultados de la Ponderación de la matriz FODA: La ponderación de los factores ubica la estrategia de la empresa en el tercer cuadrante de la matriz lo que define la necesidad de establecer una “Estrategia de reorientación” que permita reducir las debilidades a fin de brindarle mayor capacidad en sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno y atenuar las amenazas (Figura 4). El objetivo de identificar el cuadrante de la matriz FODA en que se encuentra la organización esta encaminado al desarrollo de acciones que permitan la eliminación o reducción de las debilidades identificadas durante el diagnóstico.

Figura N° 3 Resultados de la Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Dueños de recursos. F2: Experiencia en apicultura, mejora genética, control plagas. F3: Conocimiento del producto y sus posibles variantes. F4: Relaciones estrechas y sentimientos de pertenencia. F5: Amplio conocimiento empírico. F6: Vocación por la tierra y orgullo por el dominio de sus conocimientos.	O1: La tendencia hacia el consumo de Alimentos saludables. O2: La creación de nuevos mercados De productos Gourmet O3: Innovación y diferenciación. O4: Aprender nuevos conocimientos, destrezas y habilidades. O5: Políticas gubernamentales e Instituciones de fomento y Desarrollo Rural. O6 Vinculo con universidades en el en el desarrollo de RH y tecnología
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: No saben trabajar en grupo. D2: Desconocen herramientas y principios de Administración, bajo nivel escolar. D3: No reconocen autoridad fuera del núcleo familiar. D4: Fuerte descapitalización. D5: Desconocen la cultura de calidad. D6: Tradicionalistas	A1: Otras empresas de productos similares actuales o potenciales A2: Plagas nuevas, destrucción de los bosques y fincas. A3: Acciones y políticas de gobierno. A4: Cambio en el gusto de los consumidores. A5: Productos sustitutos. A6: Proveedores.

Figura N° 4 Matriz FODA ponderada.

Fortalezas-Oportunidades 113	Fortalezas –Amenazas 114
Debilidades-Oportunidades 131	Debilidades- Amenazas 110

- Como resultado de este análisis se significa el hecho de que muchas de las debilidades de la organización están directamente asociadas a la necesidad de programas de superación y entrenamiento que le brinden al colectivo humano, las competencias necesarias para enfrentar los retos. Otras debilidades indirectamente se encuentran también relacionadas con la necesidad de capacitación y formación como es el caso de la ausencia de recursos financieros suficientes, ya que se considera que a partir de nuevos conocimientos pudieran encontrarse vías de acceso a los recursos a utilizar. También existen debilidades que están asociadas a los usos y costumbres, a la cultura y a la percepción de la realidad que este grupo humano posee, generados entre otras causas por el entorno geográfico en que han crecido y madurado donde la tradición familiar, los esquemas patriarcales y la ausencia de intercambios fluidos con otras capas de la sociedad, han condicionado conductas y ópticas muy particulares para apreciar la realidad.
- Elaboración de la Matriz de valor considerando la relación dada entre las diferentes categorías con información aportada por la gerencia de la empresa y la evaluación que los expertos otorgan a cada una. En la figura N° 5 se muestra la matriz de valor ponderado y en la Figura N° 6 los resultados obtenidos.

Figura N° 5 Matriz de valor

	Infraestructura de la empresa	Gestión de recursos humanos	Desarrollo tecnológico	Suministros	Conocimientos
Logística interna	2	1	1	5	1
Proceso Producción	2	1	2	5	4
Logística externa	1	1	1	3	1
Comercialización y venta	1	1	3	2	1
Servicios	1	1	2	2	2

Figura N° 6 RESULTADOS DE PONDERACION DE LA MATRIZ DE VALOR.

Actividades Primarias	Ponderación¹
Logística interna	10
Proceso de Producción	14
Logística externa	7
Comercialización y Ventas	8
Servicios	10
Actividades Secundarias	Ponderación
Suministros	7
Desarrollo tecnológico	9
Gestión de recursos humanos	5
Infraestructura de la empresa	7

¹ Donde la puntuación máxima a obtener por categoría son 25 puntos y mínima 5 puntos.

- Según los resultados obtenidos y mostrados en la ponderación realizada, se destaca como punto clave la logística interna de la gestión de Recursos Humanos la que requiere de la elaboración e implementación de políticas y acciones para mejorar su situación.
- No obstante, en el contexto general de la empresa se denota que si bien la calificación mas alta se ubica en el proceso de producción donde la organización cuenta con una excelente relación con sus suministradores y conocimientos en la elaboración de los productos, su ponderación se ve afectada por la inadecuada infraestructura, la gestión de los Recursos Humanos y el desarrollo tecnológico. La PYME en cuestión se encuentra por debajo de lo deseable y requiere urgentemente desarrollar una estrategia de acción que le permita optimizar sus resultados, disminuir los costos, incrementar las acciones de comercialización y venta.

V CONCLUSIONES

La empresa al definir su estrategia competitiva debe identificar en sus procesos los generadores de costos y valor. De ahí que un aspecto importante consiste en identificar la cadena de valor y encaminar todas las acciones necesarias para su fortalecimiento.

En este artículo se propone la realización conjunta de los diagnósticos internos y externos, los análisis FODA, añadiendo la identificación y posterior ponderación de las cadenas de valor en la organización.

La información global así obtenida debe resumirse en una lista única de debilidades que permitirá establecer los factores que evidentemente han de ser abordados en el proceso de cambio para lograr los resultados esperados.

Finalmente es importante señalar que para obtener los mejores resultados en el proceso de análisis de la cadena de valor, es conveniente contar con información oportuna, la colaboración de especialistas en el tema y la cooperación del gerente o responsable de la empresa, cuyo conocimiento resulta invaluable para asegurar los mismos.

VI BIBLIOGRAFÍA.

1. Arce, Castro Bertha Alicia. Delgado M. Edith. Modelo de cambio organizacional para la creación de pequeñas y medianas empresas de productos no tradicionales. Revista de Ingeniería Industrial , La Habana Cuba , 2007.
2. Beckhard R. Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. San Francisco; London: Jossey-Bass. 1992.
3. Bilancio, Guillermo. Lo esencial en la teoría del conflicto en Portal de los Recursos Humanos Buenos Aires, Argentina .2000.
4. Brue Greg Six Sigma for Small Business Entrepreneur Press; 1 edition , US. 2005
5. Bustos Lambert Carmen El desarrollo de competencias en dirección estratégica a través del aprendizaje cooperativo. Universidad de Córdoba España 2007
6. Calderón Danel Alberto Daniel El Coaching organizacional en primer congreso interamericano de Coaching 2004 México
7. Cole, Donald. The International Registry of O.D. Professionals and the O.D. Handbook. The Organization Development Institute International. 1982.
8. D'Iribarme Philippe Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones. Revista Iztapalapa No. 55, México. 2004
9. Dunne, T., M.J. Roberts y L. Samuelson The growth and failure of US manufacturing plants. The Quarterly Journal of Economics 104, 1989
10. Frischknecht, Federico. Dirección Recursiva. Ed. El Ateneo .1998
11. Garza Treviño, J.G Administración Contemporánea. Reto para la empresa Mexicana, México. Alambra Mexicana 1995
12. Gordon J. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.1997
13. Henderson, A.D. Firm strategy and age dependence: a contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence, Administrative Science Quarterly, June, vol. 44, nº 2 1999
14. Pérez Othon y Calva Hernández Silvio. Ponderación de las cadenas de valor. Curso a empresarios de la UNECA 2008.
15. Ponce Talancón, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.
16. Porter Michael Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press.1985.
17. Porter, M. Modelo de diamante de Porter y cadenas productivas The competitive advantage of nations USA 1998
18. Rodríguez, Valencia Joaquín Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.2006
19. Sallenave Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Grupo editorial Norma. 1991
20. Steiner, George. Planificación estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial CECSA 1998.