

Nuevo Modelo de Creación de Valor para la Nueva Economía-Dinamizando el Modelo Delta

José Ignacio Bonel Cerdán; Francisco Javier Bonel Cerdán; Ignacio Fontaneda González

¹Ingeniero Industrial; jbonel@ubu.es (Universidad de Burgos)

²Ingeniero de Telecomunicaciones; patxi_bonel@terra.es

³Ingeniero Industrial; ifontane@ubu.es (Universidad de Burgos)

Escuela Politécnica Superior

Departamento de Ingeniería Civil. Área de Organización de Empresas.

RESUMEN

Los modelos tradicionales de Marketing Estratégico no se adaptan a los cambios económicos y las características de los mercados emergentes al amparo de la Nueva Economía. El modelo DELTA propuesto por los profesores del MIT, Hax y Wilde, supera el desarrollado por Porter, pero se muestra insuficiente para explicar la evolución de los mecanismos de creación de valor y la vinculación dinámica de los agentes.

Los autores exponen un nuevo modelo. Ante un entorno incierto, el posicionamiento estratégico no puede ser inmovilista y la información juega un papel clave. "No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor responde a los cambios" - Charles Darwin.

1. Introducción.

El término "Nueva Economía" surge en E.E.U.U. a principios de los años noventa, para describir una economía basada en la innovación tecnológica, con la aparición continua de nuevos servicios y soluciones tecnológicas, y que ha tenido un elevado impacto sobre el resto de los sectores productivos, con crecimientos económicos nunca antes conocidos.

Se han reducido los ciclos de vida de productos y servicios, provocando el efecto de saturación tecnológica en los mercados, que no estaban capacitados para absorber, en ciclos cortos, toda la oferta de nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, la Nueva Economía ha corrido paralela al fenómeno de la "Globalización", al que ha potenciado a través de la generalización de servicios globales que han permitido compartir y gestionar todo tipo de información y servicios, en tiempo real a precios asequibles.

Los modelos tradicionales de análisis estratégico no se adaptan a entornos con crecimientos tan rápidos, inmersos en una economía globalizada compleja, y donde los niveles de incertidumbre y de riesgo son muy elevados.

Para poder entender los modelos surgidos y el posicionamiento estratégico de las empresas en la Nueva Economía hay que ampliar el concepto de *empresa* como una organización cuyo objetivo no sólo es el rendimiento del *valor económico* de todos los que poseen algún derecho sobre los activos y flujos de caja. El *valor* como concepto clave, debe ser entendido como elemento que engloba la capacidad de la empresa de seguir evolucionando, la agregación continua de valor en las propuestas a los clientes, la maximización del valor económico que se devuelve a los accionistas, la retroalimentación positiva para la sociedad y el entorno, y la integración de los enlaces y cadenas de valor para garantizar la evolución y supervivencia tanto de las empresas como de los sectores donde operan.

2. Evolución Histórica de las Herramientas del Marketing Estratégico en función de los Acontecimientos del Entorno.

En el hemisferio norte, la expectativa media de vida de una empresa es inferior a 20 años, y cerca del 50% de las empresas mueren antes de cumplir 10 años. Todas las empresas aprenden, porque todas toman decisiones constantemente, pero muy pocas consiguen ser mejores que las demás. ¿Qué herramientas han permitido a las organizaciones empresariales incorporar la percepción de las señales externas a su visión del mundo empresarial, aprender y tomar decisiones?

La Tabla 1 muestra un resumen de la evolución histórica de las herramientas del marketing estratégico.

Años	Herramientas	Qué aporta al Marketing Estratégico
1973	Las Matrices del BCG	Diversificación de las grandes empresas (los “conglomerados”) y la curva de la experiencia
1980	El Modelo de las 5 fuerzas: Posicionamiento	La Economía Industrial: Porter y la estructura del sector como determinante de la rentabilidad.
1991	Modelo DAFO	Reflexión sobre la definición del negocio y el aumento de la competencia
Mediados 90	La ventaja Competitiva: la Cadena de Valor y el enfoque de Recursos y Capacidades	La sostenibilidad de la ventaja en circunstancias de mayor competencia y cambios en el entorno
1996-1999	El Modelo Delta	La desintegración de los sectores, la dilución de las fronteras y la nueva configuración del sector
2002	Modelo propuesto por los Autores	Relación en el proceso de creación del valor de los agentes. Incluye la creación de valor para la sociedad y para el sector. Los principios de la creación de relaciones de valor.

Tabla 1: Evolución Histórica de las Herramientas del Marketing Estratégico.

3. El Modelo Delta.

El Modelo Delta constituye un enfoque reciente y una nueva disciplina de gestión estratégica. La letra griega Delta significa transformación, una nueva disciplina de gestión estratégica [1]. La Tabla 2 recoge las 4 contribuciones del modelo: el Triángulo, los Procesos Adaptativos, la Medición y la Experimentación-Retroalimentación.

3.1 Breve Historia del Modelo Delta.

El Modelo Delta se desarrolló entre 1996 y 1999 como fruto de la necesidad de buscar un modelo que se adaptara mejor al entorno cambiante. Fue desarrollado por 10 profesores del MIT (Massachusetts Institute of Technology) y 5 Directores Generales de grandes corporaciones. En el trabajo de campo se seleccionaron 160 empresas que poseían una estrategia claramente definida clasificadas en “Mejor Producto, Solución global para el cliente y Lock-in” del Sistema.

El resultado demuestra que las compañías con estrategias de “Lock-in” y las de solución global, tienen una mayor valoración por los mercados financieros, que las del mejor producto.

3.2 Descripción del Modelo Delta.

La primera reflexión que surge normalmente, en el proceso de definición de la estrategia de la empresa, es decidir el posicionamiento estratégico: la manera en que la empresa decide competir en su propio mercado o la forma en que decide atraer, satisfacer y fidelizar al cliente.

El Modelo Delta reconoce 3 alternativas estratégicas, tal como se muestra en la Figura 1.

La estrategia orientada al posicionamiento del **Mejor Producto** se basa en la fórmula tradicional de competencia. Bajo este enfoque, para posicionar nuestros productos, caben las alternativas tradicionales de liderazgo en costes (ventaja en precios que puede transferirse parcialmente al cliente) y/o la diferenciación de producto (que introduce características exclusivas que valora el cliente y por las que está dispuesto a pagar un precio superior). Su preocupación obsesiva por la competencia suele llevarlas a la imitación y a la guerra de precios, con la resultante rivalidad y coincidencia. Es sin duda, el peor de los negocios.

En las **Soluciones Totales al Cliente**, buscamos comprender y relacionarnos íntima y profundamente con el cliente, para poder crear propuestas valiosas que nos relacionen con cada cliente en particular. Buscamos entregar una gama coherente de productos y/o servicios que apuntan a mejorar la capacidad del cliente, para crear su propio valor económico. Buscamos desarrollar una cadena de suministro integrada, que nos vincule con los proveedores y clientes clave.

La alternativa estratégica de **Lock-In del Sistema** (Sistema Cerrado) es de alcance más amplio, incluyendo a la empresa extensa - la firma, los clientes, los proveedores y a los *complementadores* clave. Un *complementador* es una empresa cuyos productos y/o servicios refuerzan nuestra propia línea de productos y/o servicios. Es clave, en esta alternativa estratégica, atraer y nutrir a estos *complementadores*. El cliente sigue estando en el centro, pero ahora hemos ampliado al máximo la empresa (empresa extensa). Tomamos en cuenta la cadena completa de suministro y no únicamente la cadena de suministro para nuestro producto, y aprovechamos la innovación, infiltrándonos por todo el sistema. La riqueza y alcance del producto y/o servicio encierra a éste en el interior del sistema y lo cierra frente a la competencia. Esto fuerza al cliente a comprar su oferta y construye relaciones con el cliente, provocando la creación de barreras de entrada a nuestros competidores (Lock-Out).

El Triángulo	Abrir la mente a nuevas posiciones estratégicas.	No siempre gana el Mejor Producto.	Tres alternativas estratégicas diferentes: <ul style="list-style-type: none">• Mejor Producto.• Soluciones Totales al Cliente.• Lock-In de Sistema.
El Proceso Adaptativo	Cómo vincular realmente la Estrategia con la Ejecución.	La Ejecución no es el problema, vincularla con la Estrategia sí lo es.	La Ejecución se capta mediante tres procesos adaptativos: <ul style="list-style-type: none">• Eficiencia operativa.• Apuntar al cliente.• Innovación cuyos roles cambian a medida que apoyan una alternativa estratégica diferente.

La Medición	No basta con la Medición Global que debe complementarse con la Medición Detallada.	La gestión por promedios lleva a obtener desempeños bajo el promedio.	Las mediciones de desempeño están también alineadas con las alternativas y procesos estratégicos. La medición en detalle nos permite concentrarnos, medir la variabilidad, detectar las fuentes de variabilidad, aprender, mejorar, innovar.
La Experimentación - Retroalimentación	La Experimentación - Retroalimentación son mecanismos adaptativos fundamentales.	No se hacen los planes para seguirlos.	Una transformación trascendental de la empresa sólo se implementará sabiamente con una experimentación, aprendizaje y extensión cuidadosos. Los mecanismos inteligentes de retroalimentación son fundamentales para la adaptación y los cambios flexibles.

Tabla 2: Contribuciones del Modelo Delta.

3.3 Objetivos del Modelo Delta.

3.3.1 Objetivo Central de la Estrategia: La Creación de Valor Económico.

Durante largo tiempo se ha aceptado que la empresa en su conjunto y las actividades comerciales individuales de la empresa tienen como objetivo fundamental el lograr un desempeño financiero superior y sustentable, medido en términos de rentabilidad a largo plazo.

Los desafíos implícitos en este objetivo son:

1. *El desempeño financiero*, desarrollando un sentido de creatividad, de originalidad y exclusividad que le permitan tener una posición de liderazgo.
2. *Esta posición deber ser prolongada y capaz de soportar los inevitables cambios que se producen en el ambiente*, adaptándose flexiblemente a circunstancias nuevas y transformando continuamente la organización.
3. *El desempeño financiero superior y sustentable debe poder medirse en términos de rentabilidad a largo plazo*. Existe tanta presión por obtener resultados en el corto plazo que es difícil mantenerse sólidamente comprometido con un futuro pagado de sorpresas.

3.3.2 Creación de la Propuesta Exclusiva de Valor para el Cliente - Vinculación con el cliente, base para la creación de valor económico.

La regla del juego es atraer, satisfacer y retener al cliente; establecer un lazo irrompible y una relación estrecha que llamamos vinculación con el cliente. Esta vinculación representa otro

desafío fundamental, haber logrado adquirir un conocimiento y comprensión profundos de cada uno de los clientes que estamos atendiendo y poder ofrecerles una propuesta económica de valor superior y exclusiva. Existen varias barreras para ello:

1. *La barrera que levantan los canales de distribución y que cierra el paso de la empresa hacia sus clientes finales.* Las compañías que han decidido eliminar los canales de mayoristas y minoristas y vender directamente a sus clientes han abierto un mundo de inteligencia e información que pueden utilizar para ofrecer soluciones personalizadas a sus clientes.
2. *Las empresas tienen la tendencia a tratar a los clientes ofreciéndoles los mismos productos por canales de distribución masiva y no hacen ningún esfuerzo por comprender y satisfacer las necesidades de los clientes considerados individualmente.* El contacto clásico con la organización del cliente lo hace un equipo convencional de ventas con el departamento de compras del cliente. Esta relación se da en condiciones de paridad y no permite desarrollar un conocimiento profundo del cliente.
3. *La propuesta de valor exclusivo para el cliente debiera incluir la cartera de negocios y capacidad funcional completa de la empresa.*

3.3.3 Creación del "Espíritu de Éxito" - El flujo neto de talento como indicador clave de desempeño estratégico.

La capacidad de atraer, satisfacer y retener el talento ha sido la clave del éxito del desarrollo de la Nueva Economía en la última década del siglo XX. Las empresas se han visto obligadas al desafío de tener que ofrecer un ambiente laboral a sus empleados, tan excitante como el que parecían ofrecer las empresas punto.com. Por este motivo, un indicador importante de la salud estratégica de una empresa es ese flujo neto de talento ("Espíritu del Éxito"), si es positivo significa que no habrá problemas en atraer y retener al personal clave de la organización, si es negativo, ocurrirá lo contrario [3].

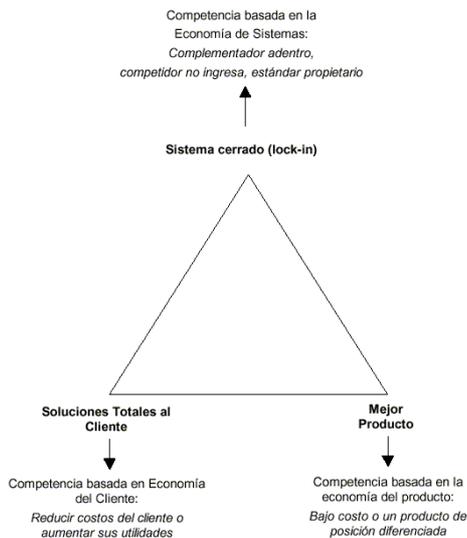


Figura 1: Triángulo del Modelo Delta - 3 alternativas estratégicas distintas.

4.1 Concepto y Agentes del Valor.

En los textos tradicionales de Economía de la Empresa se define "creación de valor" como el objetivo de una Empresa para maximizar la riqueza, de una manera sostenida en el tiempo, de todos los que poseen algún derecho sobre los activos y flujos de caja generados por la explotación [2]. El concepto de riqueza se asocia al conjunto de bienes económicos y de producción. Este concepto de valor asociado a riqueza se ha visto superado.

Los autores definimos **Valor** como: *"el conjunto de bienes económicos y productivos o cualquier otro tipo de utilidad (poder o prestigio) que persiguen los propietarios y dirigentes de una organización, así como los productos, servicios y soluciones que la organización ofrece en cada momento a cada uno de sus clientes, y todos aquellos elementos que permiten a una organización seguir evolucionando y adaptándose a las necesidades de su entorno y las de sus clientes"*.

La clave para desarrollar herramientas de Marketing Estratégico en el ámbito de la Nueva Economía es analizar y comprender las relaciones y los procesos de transformación de las diferentes formas de creación de valor, y su aplicación a los diferentes agentes que actúan en un sector de actividad económica.

Los autores hemos identificado 4 agentes principales en el proceso de Creación de Valor, a los cuáles se pueden orientar las diferentes propuestas de valor:

1. Creación de **Valor para los Accionistas.**
2. Creación de **Valor para el Cliente.**
3. Creación de **Valor para la Empresa / Organización.**
4. Creación de **Valor para la Sociedad.**

Hemos querido añadir un quinto agente: la Creación de **Valor para el Sector**, como herramienta que nos permite conocer el nivel de desarrollo y evolución del propio sector.

4.2 Creación y Transformación del Valor.

El proceso de creación y transformación del valor se realiza a 3 niveles, cada uno de los cuáles está relacionado con el siguiente, y los tres son necesarios en mayor o menor grado para la supervivencia de la organización. Ver Figura 2.



Figura 2: Modelo de Creación y Transformación de Valor.

4.2.1 Creación de Valor para los Accionistas.

Es la forma final y decisiva de valorar una empresa. Esta creación de valor económico, se realiza bien a través del reparto de los dividendos entre los accionistas o bien por incremento del valor de las acciones. Cualquiera de las otras formas de creación de valor, debe ir orientada a la creación de valor para el accionista.

Existe una corriente que considera el ‘Management’ como una actividad más amplia que englobaría las actividades de gestión empresarial y dirección de organizaciones no lucrativas como administraciones públicas, sanitarias, mutuas, ONGs. Se da la paradoja que en muchos de estos tipos de organizaciones, que Peter Drucker define como del *sector social no lucrativo*, los propios clientes son a su vez los accionistas que aportan los fondos necesarios para el mantenimiento de su actividad [5].

El objetivo de este tipo de organizaciones ya no es la rentabilidad económica, sino la rentabilidad social, proporcionando intercambios satisfactorios para los usuarios, las organizaciones y el bienestar a largo plazo de la sociedad. El objetivo de este tipo de organizaciones sería la maximización de la creación de valor para los clientes / sociedad – que a su vez pueden ser los propios accionistas, por lo que se produce la paradoja de una equivalencia de creación de valor para el cliente / sociedad y creación de valor para el accionista. Los tres agentes son uno.

4.2.2 Creación de Valor para el Cliente.

Se trata de un proceso de creación de valor a través de estrategias de Marketing y con el soporte de políticas de Calidad, orientadas a captar clientes, creándoles unas altas expectativas de valor, y a mantenerlos, proporcionándoles altos niveles de satisfacción. Esta creación de valor para el cliente debe ir orientada a aumentar el valor para los accionistas a corto y medio plazo.

Es importante entender que esta aportación de valor para cubrir las necesidades de nuestros clientes no se hace de manera aislada, y que el enfoque tradicional orientado a los productos y/o servicios es en sí mismo limitado. En su lugar, hablamos de *Soluciones para el Cliente*.

4.2.3 Creación de Valor para la Empresa.

Esta es la forma de creación de valor más reciente y, por ello, la menos entendida y aceptada entre los profesionales del Management. Engloba toda acción emprendida con el fin de adaptar internamente los procesos, los recursos técnicos y humanos y la organización de la empresa, con el objetivo que pueda seguir siendo competitiva en un entorno cambiante.

Se trata de anticiparse al cambio de las condiciones del mercado, antes que la competencia, con el fin de seguir manteniendo o aumentando la ventaja competitiva. Esta creación de valor, relacionada muchas veces con los elementos intangibles de una empresa, se refleja en una creación de valor para el accionista a medio y largo plazo, a través de la creación de valor para el cliente / sociedad a corto y medio plazo.

Dentro de la categoría de creación de valor para la empresa se incluyen a las estrategias tan de moda en nuestros días como:

1. La Gestión del Talento, Gestión del Cambio y la Gestión del Conocimiento.

2. Los nuevos Sistemas y Herramientas de Gestión de la Calidad: EFQM, 6-Sigma, Cuadro de Mando Integral, etc.
3. El desarrollo de nuevas Unidades de Análisis Estratégico como las áreas de inteligencia competitiva, y la implantación de nuevas tendencias en el manejo de la información.
4. La integración de los Sistemas y las Tecnologías de la Información con los procesos de la organización: CRM, e-procurement, marketplaces, ERP, soluciones e-business,....

4.2.4 Creación de Valor para la Sociedad.

La Sociedad es considerada por el Marketing moderno como un nuevo agente en el proceso de la creación de valor. Se trata de un concepto complementario a la creación de valor para el cliente, y debe entenderse como un proceso de realimentación, positiva o negativa en función de que la creación de valor para el cliente no sea perjudicial o beneficiosa para el resto de la sociedad.

Un ejemplo claro de realimentación negativa es el sector de la Industria del Tabaco, cuya aportación a la creación de valor para la sociedad es claramente negativa, con independencia de la percepción de valor que puedan tener los fumadores. Otro ejemplo es la preocupación, cada vez mayor, del impacto en la salud que puede tener la utilización de terminales de comunicaciones móviles y las antenas de telecomunicaciones.

Esta preocupación por el efecto negativo que puede tener la creación de valor para la sociedad ha afectado últimamente a:

- el sector de automoción, con nuevos vehículos menos contaminantes;
- el sector de la perfumería, con aerosoles que no son nocivos para la capa de ozono;
- la moda, con la aparición de las pieles sintéticas, para preservar las especies en vías de extinción;
- el sector de las compañías eléctricas, dónde algunas de ellas han comenzado a enterrar las líneas de alta tensión que transcurrían por núcleos urbanos, como medida de prevención ante el crecimiento de la alarma social y en previsión de que cualquier estudio o acción judicial pueda concluir en que son un peligro para la salud humana.

La creación de valor para la sociedad puede ser también un poderoso elemento diferenciador frente a la competencia. Aunque, todavía en sus inicios, se ha acuñado ya el término de Marketing Social. Fieles exponentes de diferenciación positiva en diversos sectores son:

- En el sector de la generación eléctrica, el desarrollo de las energías alternativas, como los parques eólicos y solares, que se benefician de una situación de privilegio y protección desde las administraciones públicas.
- Dentro de la industria química de fármacos y cosméticos, Body Shop ofrece una gama de productos de cosmética naturales, respetuosos con los animales y el medio ambiente.
- Dentro de la Industria textil y moda, las radicales campañas publicitarias de la compañía Benetton, en defensa de valores como el medio ambiente, la integración social de las etnias, la natalidad, etc.

En ocasiones una misma compañía puede intentar compensar el efecto de una creación de valor negativa para la sociedad con un elemento de creación de valor positivo. Este es el caso de las campañas como la de Fortuna, donde se compromete a entregar el 0,7% del precio del producto a ONGs.

4.2.5 Creación de Valor para el Sector.

Las organizaciones y empresas no son entes aislados, sino que se agrupan en sectores de actividad económica, de cuyo análisis se pueden inferir el nivel de madurez de los mercados a los que atienden y de las soluciones que ofrecen. Es en este entorno donde hemos encontrado la necesidad de definir un nuevo elemento de creación de valor, hasta ahora pocas veces citado.

Del mismo modo que un producto y/o servicio, una empresa, un sector de actividad económica tiene también su propio ciclo de vida. La duración y las fases de este ciclo dependen de la capacidad para crear valor a la sociedad o al resto de los agentes o sectores, por parte de un único sector industrial o de servicios.

Tomemos como ejemplo el Sector de las Telecomunicaciones. La capacidad de crear por valor por parte del sector de telecomunicaciones, interactuando con el resto de sectores y agentes, no ha alcanzado todavía el máximo desarrollo. Los principales factores que nos permiten realizar esta afirmación son:

- La tecnología está todavía evolucionando y no está al límite de sus posibilidades.
- Las oportunidades de integración, expansión y normalización de las diferentes tecnologías y servicios, para crear economías de escala que conviertan a las telecomunicaciones en un sector de "utilities", es todavía grande.
- El desarrollo de las telecomunicaciones se une a una evolución de las economías occidentales hacia el concepto de Nueva Economía.
- Las necesidades de la población y de los early-adopters no están cubiertas y se sigue demandando la aparición de nuevos servicios (más ancho de banda, cobertura mundial, mayor accesibilidad, movilidad,...), normalizados, compatibles entre sí y a un precio razonable.

En la fase actual del desarrollo del Sector de las Telecomunicaciones y otros sectores de la Nueva Economía, el objetivo principal de una empresa que opera en estos sectores es:

“La creación, en cada momento, del mayor número de *enlaces* (o relaciones de creación de valor), con cualquiera de los otros agentes que intervienen (sector) o pueden intervenir (entorno)”.

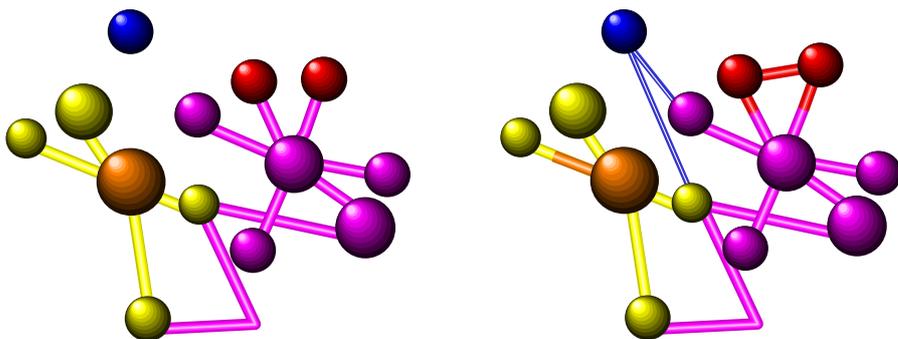


Figura 3: Redes de Enlaces de Valor. Principio de creación de enlaces.

Para cada propuesta de Creación de Valor, el Marketing Estratégico debería estudiar la capacidad de nuestra empresa de crear un enlace (una relación de valor) con otro u otros agentes del Mercado, con los siguientes principios que los autores proponemos:

- I.** El enlace (relación de creación de valor) debe de ser estable, implantando estrategias de diferenciación (barreras de entrada) frente a nuestros competidores y barreras de salida para nuestros clientes. Debe aportar a ambos agentes el beneficio esperado. **Principio de creación de enlaces.**
- II.** El enlace debe establecerse en el marco temporal de la aparición de las necesidades del cliente: La capacidad dinámica de creación de enlaces entre agentes. Nuestra capacidad dinámica debe ser mayor que la de cualquiera de los agentes del sector que sean competencia. La celeridad en el establecimiento del enlace, no debe estar reñida, en modo alguno, con el Principio I: la relación creada será estable y no fácilmente sustituible bajo el análisis de la oferta de nuestra competencia. **Principio de la dinámica de enlaces.**
- III.** El enlace debe tender a maximizar y añadir nuevas propuestas y relaciones de valor que estén acorde con las diferentes capacidades de la empresa, buscando aprovecharse de la sinergia de otras relaciones y de las economías de escala. **Principio de la energía del enlace.**
- IV.** Los enlaces deben tender a estar incluidos en fuertes cadenas de creación de valor, y dentro de ellas, aportar un alto porcentaje de valor. Todas las propuestas de creación de valor tienen uno/varios orígenes y uno/varios destinatarios. Si la cadena completa de valor contiene un alto nivel de valor, el negocio será más rentable para todos. Si la creación de un nuevo enlace no aporta valor o disminuye el valor del conjunto acabará por desaparecer, manteniendo el estado inicial de la cadena de valor. **Principio del sistema de enlaces.**

4.3 Modelo de Creación y Transformación del Valor.

La modelización de estos enlaces y cadenas de valor es un modelo de red neuronal, donde los pesos entre las dentritas, o agentes, están determinados por el nivel de creación de valor y cada nodo tiene además una serie de capacidades de creación de valor que lo diferencian del resto de los agentes. Ver Figura 3. La relación de creación de valor (enlace) se produce entre dos o más agentes del mercado, el concepto clásico de cliente, proveedor y distribuidor está desapareciendo, ya que no existen reglas claras y las que existen se pueden transgredir.

Referencias

- [1] Hax, C.A., Wilde D.L., (1999) "The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World", *Sloan Management Review*, Volumen 40, nº 2.
- [2] Cuervo García, A., (1994) "Introducción a la Administración de Empresas", *Biblioteca Civitas Economía y Empresa*, p. 43.
- [3] "Entorno Empresarial del Siglo XXI y Gestión del Conocimiento", *IV Jornadas Internacionales del Cluster del Conocimiento, Ediciones PMP.*
- [4] Álvarez de Novales, J.M., (1998) "Acción Estratégica", *MC Graw-Hill*, pp.31-37.
- [5] Drucker, P. (2000) "El management del Siglo XXI", *Edhasa*, pp.71-110.