



La influencia del entorno en el desempeño de las organizaciones. Particularidades del entorno empresarial cubano

Yuleinis Castro Fuentes *

La influencia del entorno en el desempeño de la empresa (clientes, instituciones financieras, etc.) y sus particularidades en la empresa en Cuba constituye el objetivo de este trabajo.

EN LA ACTUALIDAD el entorno sufre cambios acelerados y continuos que tienen muy diversos efectos en las organizaciones y las estrategias administrativas. Hoy más que nunca los administradores se ven sujetos a una presión cada vez mayor para prever y responder a este conjunto de fuerzas externas y pensar en forma global.

Las organizaciones son sistemas abiertos que están en constante intercambio con el entorno, tomando de él insumos (materias primas, personas, tecnología, capital, información), los cuales transforma internamente en unos resultados (bienes y servicios, información, resultados financieros y humanos) que brinda al entorno, quien a su vez la influye y retroalimenta.

* Profesora de La Universidad de Ciencias de la Información.

Así vemos cómo la empresa tiene una relación de dependencia ineludible con el entorno, y este, al mismo tiempo, se encuentra interviniendo sobre el desempeño de la empresa, favoreciendo o entorpeciendo, con el accionar de sus fuerzas, el desarrollo de la actividad empresarial.

Estas fuerzas que constituyen el entorno, se clasifican, para su estudio y una mejor comprensión del rol que juegan en el desempeño empresarial, como parte del macroentorno o el microentorno.

En el microentorno o entorno específico, encontramos influyendo algunos factores tales como los clientes, competidores, instituciones financieras y grupos de interés (sindicato, medios de comunicación). Porter denomina entorno competitivo a este entorno particular de cada empresa, y define cinco fuerzas que lo constituyen como: clientes, proveedores, competidores actuales, competidores potenciales y los productos sustitutivos, dejando de este modo bien delimitado el rango de acción del microentorno sobre la empresa.

Integrando el macroentorno o entorno global, podemos encontrar influyendo en el desempeño de la organización variables económicas, políticas, legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y ambientales, de tal suerte que factores como el crecimiento económico, el riesgo-país¹, las normas vigentes para la exportación, la ley sobre la inversión extranjera directa, los valores de la sociedad, el nivel de conocimientos de la población, la infraestructura tecnológica creada en el país, las normas que rigen la protección del medio ambiente, entre otros, se combinan proporcionando variados contextos que afectan la eficiencia y eficacia con que la organización realiza su actividad fundamental.

Es menester aclarar que mientras el macroentorno se muestra similar para todas las organizaciones del país, el microentorno es único para cada empresa.

El macroentorno internacional

El entorno empresarial es el elemento que fija la pauta para la toma de decisiones en una empresa, sobre cuestiones relacionadas con:

¹ El Riesgo-país se define como la posibilidad de que el conjunto de prestatarios de una nación sean incapaces de cancelar los intereses y de devolver el principal de sus deudas a sus acreedores extranjeros.

- Identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas que afectan las operaciones empresariales.
- Definir las decisiones económicas de financiamiento, inversión, recursos humanos, precios, producción, ventas, etcétera.
- Decisiones tecnológicas: nuevos productos, máquinas, herramientas, materiales y servicios.
- Conocer las actitudes y costumbres y satisfacer los deseos y las expectativas de las personas en un grupo o en una sociedad determinada.
- Definir el efecto del complejo de leyes, relaciones y agencias del gobierno sobre la organización empresarial.
- Evaluar la Responsabilidad Social de la empresa ante la comunidad.

Es por ello que cualquier estrategia, cambio o proyecto que deba desarrollarse en la organización, debe pensarse y evaluarse tomando en cuenta el entorno de la empresa que determina lo mismo su competitividad que, en última instancia, su supervivencia.

Esta situación se torna más compleja si analizamos la creciente capacidad de influencia del macroentorno internacional sobre la formación de las políticas económicas nacionales, debido al proceso de globalización. No olvidemos que la globalización ha traído consigo la estandarización de productos y servicios, el surgimiento de nuevos procesos productivos, de distribución y consumo deslocalizados geográficamente, de nuevas relaciones políticas internacionales, la creciente integración de las economías nacionales a los mercados globales, la configuración de grandes zonas integradas de comercio, una expansión y uso intensivo de la tecnología, entre otros efectos, que influyen pujantemente en las políticas que dictan los Estados-Naciones, y por ende definen también el entorno general que estos pueden propiciar a sus empresas para el desarrollo de sus actividades.

En este sentido, Michael Porter, a raíz de su investigación sobre la competitividad de las naciones, afirma que el entorno que propician los países desarrollados a sus empresas suele ser más favorecedor que el entorno que puede generar un país en vías de desarrollo. Según su modelo propuesto para determinar las fuerzas y debilidades competitivas de los países y sus principales sectores, conocido como el “diamante de la competitividad nacional”, la única cara del diamante (de las cuatro que lo constituyen: existencia de recursos, un sector empresarial que invierta en innovaciones, mercado local

exigente y la presencia de industrias de apoyos) que al parecer es capaz de mejorar la competitividad y los resultados económicos a corto plazo en los países en vías de desarrollo es la existencia de recursos, citemos por ejemplo los recursos humanos y las infraestructuras de investigación e información. No obstante la creación de un entorno favorable se está tornando un aspecto cada vez más importante para organizaciones y países en general, por su conocido apoyo al funcionamiento de las empresas eficaces y eficientes y su potenciación al desarrollo. De ahí que, desde una perspectiva global, se busque crear una combinación adecuada entre todos los recursos disponibles y el marco institucional que favorezca el desarrollo. Japón, por ejemplo, ha compensado la escasez de recursos naturales del país mediante la creación de vínculos y el fortalecimiento o desarrollo de otros recursos como el capital humano y la tecnología.

Los *clusters* como garantes de un entorno favorecedor

Desde el punto de vista microeconómico, en los últimos años se le está dando una creciente importancia a cuestiones como la calidad de la gestión, la cultura emprendedora y la cooperación entre empresas, y entre estas y las instituciones públicas, como una vía para garantizar la competitividad de las empresas, aprovechar las oportunidades que brinde el entorno y/o saber lidiar con las amenazas, atenuando sus efectos sobre el desempeño de la empresa, puesto que sin un entorno favorecedor, difícilmente se pueda ser competitivo.

Las empresas han encontrado, una manera de garantizar la calidad del entorno empresarial, al menos a nivel microeconómico, que permita crear ventajas competitivas sostenibles y conlleve al desarrollo: la tendencia natural a la formación de los denominados conglomerados o *clusters* competitivos. Ya desde finales de los años ochenta la investigación empírica de Michael Porter sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones, evidenció que las empresas líderes en cualquier campo tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas. De esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos complementarios altamente eficientes, que se extienden verticalmente en la cadena de valor y horizontalmente hasta la tecnología, industrias relacionadas, etcétera., incluyendo desde proveedores especializados, servicios educativos

de información, reciclaje y apoyo técnico, hasta parques tecnológicos e infraestructuras de apoyo, y buscando un intercambio e integración tal en la gestión, que les propicie crear un entorno propio, con calidad y adecuado para el cumplimiento de sus objetivos. Es importante destacar que cada una de las organizaciones que integran el *cluster*, tiene que ser excelente en su desempeño para garantizar la sinergia interna y la competitividad del *cluster* como tal, que es lo que en definitiva le da sentido a su existencia.

Particularidades del entorno empresarial cubano

El entorno empresarial de nuestro país es bastante complejo. Se encuentra matizado por las influencias de los cambios que suceden en el macroentorno internacional, la particularidad de sufrir un bloqueo económico, el propio marco institucional creado por nuestro Estado-Nación así como la situación económica del país.

Sobre el macroentorno internacional y los factores de este que repercuten en la política económica interna de los diferentes países, condicionando su actuación así como la competitividad de sus empresas, ya se han abordado de manera general los elementos fundamentales. Sería interesante ver entonces, cómo este macroentorno influye específicamente para nuestro país, determinando en buena medida su marco institucional. Para ello se enunciarán algunos ejemplos de políticas o estrategias seguidas en el orden internacional con la consecuente repercusión en Cuba.

Comencemos recordando que, en cuanto a cooperación y acuerdos multilaterales se refiere, nuestro país es signatario de los Acuerdos Multilaterales de Medio Ambiente más importantes, tales como: la Convención de la Diversidad Biológica y el Protocolo de Bioseguridad, Convención de Cambio Climático, Protocolo de Montreal Convención de Basilea, CITES, Convención de la Lucha Contra la Desertificación y otros. Asimismo es miembro de la Asociación de Estados del Caribe y está presente en todos sus grupos de trabajo incluidos los temas relativos a la protección del medio ambiente, participando de forma activa en el Programa Ambiental del Caribe.

En consonancia, se han dictado medidas para la protección del medio ambiente a lo interno del país, como las resoluciones del CITMA para la realización

y aprobación de las evaluaciones de impacto ambiental y el otorgamiento de las licencias ambientales, donde se considera como uno de los requisitos necesarios en los proyectos que se evalúan «las tecnologías a emplear y el grado en que estas contemplan la aplicación de prácticas de producción limpia, que incluyen la reducción y el aprovechamiento seguro de los residuales»; y otra resolución sobre la transferencia de tecnología vinculada a las inversiones nominales, que identifica los requisitos a cumplir en relación con el medio ambiente en este sentido.

La estrategia de alcance nacional para enfrentar las cuestiones de las modalidades sostenibles de producción y consumo es la Estrategia Ambiental Nacional y Programa Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo. Asimismo existen estrategias ambientales sectoriales y territoriales que tienen en cuenta estos aspectos. Las cuestiones concretas que se abordan mediante estas estrategias son:

- Utilización más eficiente de la energía y los materiales en los procesos de producción.
- Reducción de los desechos derivados de la producción y fomento del reciclado.
- Promoción de la utilización de fuentes de energía renovables.
- Utilización de tecnologías ecológicamente racionales para lograr una producción sostenible.
- Reducción del consumo antieconómico.
- Mayor conciencia de la necesidad de un consumo sostenible.
- Adecuada conservación y uso racional de los recursos naturales.
- Perfeccionamiento y terminación del sistema de normas nacionales con incidencia en el medio ambiente.
- Garantizar de modo paulatino que nuestras principales producciones también ganen en prestigio sobre la base de sus cualidades ambientales.

En la Ley No 81 de Medio Ambiente, se recoge el basamento legal a la política trazada por la Estrategia Nacional Ambiental, estableciéndose el uso de la regulación económica como instrumento de la política y la gestión ambiental, la cual se concibe sobre la base del empleo, entre otras, de políticas tributarias, arancelarias o de precios diferenciados, para acciones que incidan sobre el medio ambiente. En este orden se establece la posibilidad de empleo de medidas tales como:

- Reducción o exención de aranceles a la importación de tecnologías y equipos para el control y tratamiento de efluentes contaminantes,
- Reducción o exención de aranceles a la importación de materias primas o partes necesarias para la fabricación nacional de equipos o instrumentos destinados a evitar, reducir o controlar la contaminación y degradación ambiental.
- Autorización en casos excepcionales de la depreciación acelerada de inversiones realizadas en el desarrollo, compra o instalación de equipos, tecnologías o procesos que favorezcan la protección del medio ambiente.
- Otorgamiento excepcional de beneficios fiscales a determinadas actividades favorables al medio ambiente.

Otra de las estrategias que se siguen a nivel internacional es la mundialización y liberalización del comercio, por el cual aboga nuestro país, que además es miembro de la OMC, siempre y cuando se tomen en cuenta los niveles de desarrollo de los países y que el proceso de liberalización del comercio se realice de forma gradual, en condiciones flexibles y ventajosas para los países en desarrollo, haciendo efectiva la aplicación del trato especial y diferenciado para estos países, así como los sectores de desarrollo estratégicos de sus economías. Cuba trabaja en diversos foros internacionales para lograr el establecimiento de estas políticas y por evitar que continúen en aumento medidas proteccionistas bajo el amparo de la protección al medio ambiente y la salud del hombre, afectando el acceso al mercado de productos provenientes de países en desarrollo.

Las medidas normativas y jurídicas adoptadas por Cuba para promover un sistema de comercio abierto, no discriminatorio y multilateral son:

- La Ley de Reforma Constitucional que elimina el carácter monopólico del comercio exterior como actividad exclusiva del Estado, y establece las instituciones y autoridades facultadas para crear empresas de comercio exterior; normar y regular las operaciones de exportación e importación; y determinar las personas naturales o jurídicas con capacidad legal para realizar dichas operaciones de exportación e importación y concertar convenios comerciales. El Estado solo dirige y controla el comercio exterior.
- Ley de la Inversión Extranjera que promueve, incentiva, amplía y facilita la inversión extranjera en Cuba, con el objetivo de que esta contribuya

al fortalecimiento de la economía y al desarrollo sostenible del país. Mediante esta legislación se les brinda protección, seguridad y garantía a los inversionistas; se señalan los sectores de la economía nacional que pueden recibir inversiones extranjeras; se norman las formas que puedan adoptar estas y los regímenes bancario, impositivo especial y laboral para estas, entre otros aspectos. Además se reconoce el derecho que tienen los inversionistas extranjeros a realizar actividades de importación y exportación.

- Decreto-Ley que dicta las normas para el establecimiento y funcionamiento de las zonas francas y parques industriales en el territorio nacional como nuevas oportunidades para la inversión extranjera, teniendo en cuenta que el inversionista establecido en ella goza de un régimen especial en los órdenes aduanero, bancario, tributario, laboral, migratorio, de orden público, de inversión de capitales y de comercio exterior.
- Decreto N° 206 “Reglamento del Registro Nacional de Sucursales y Agentes de Sociedades Mercantiles Extranjeras”, de 10 de abril de 1996. Establece el procedimiento para conocer y resolver las solicitudes relacionadas con la inscripción, modificación, ampliación, renovación de las licencias otorgadas a las sucursales y agentes de sociedades mercantiles extranjeras que interesen su establecimiento en el territorio nacional.

Cuba, como miembro pleno de la ALADI, hace uso de diferentes instrumentos comerciales instituidos en esa asociación, tales como: los Acuerdos de Complementación Económica (suscritos con 10 países) que otorgan recíprocamente preferencias fijas de productos de exportación, pudiendo llegar hasta el 100%, lo que significa apertura total del mercado para el producto que le sea concedido, mecanismos de Preferencia Arancelaria Regional, así como otros Acuerdos Regionales como el de Ciencia y Tecnología y el de Bienes Culturales.

Además de la influencia del macroentorno internacional, Cuba sufre desde 1962 un bloqueo férreo por parte de Estados Unidos cuyos daños a la economía y a las condiciones de vida de la población cubana son sensibles. Aunque todos los sectores, ramas o actividades económicas sufren las afectaciones del bloqueo, en la alimentación, la salud, la educación, el deporte y el transporte, se evidencia con mayor intensidad el efecto nocivo de esta política, dificultándose y encareciendo tanto

las actividades de exportación como de importación. Es el bloqueo el elemento más significativo de freno a la colaboración multilateral y bilateral para el desarrollo sostenible en nuestro país. En el caso de la colaboración multilateral son los criterios de legibilidad y el concepto de los costos incrementales los que más limitan la aceptación de nuestros proyectos en los Fondos Internacionales. De igual manera con la Colaboración Bilateral se pueden percibir los efectos del bloqueo, pudiéndose demostrar cuán insuficientes son los recursos que llegan al país por dicho concepto. A continuación se enumeran algunos ejemplos que corroboran el efecto adverso de esta política:

- La prohibición del acceso al mercado de los Estados Unidos — que cuenta con empresas líderes en la industria avícola— limitó la capacidad de Cuba para introducir mejoras tecnológicas en esta rama, impidiendo la adquisición de maquinarias, plantas de incubación y otros insumos necesarios para su uso en el Programa nacional de producción avícola. Asimismo las empresas cubanas del sector de la pesca no pudieran adquirir los kits de análisis basados en el HACCP, que suministra la compañía estadounidense NEOGEN y permite el monitoreo de los sistemas de gestión de seguridad de los alimentos. Por este motivo, hubo que aplicar procedimientos de control que encarecieron los gastos de operaciones de nuestros sistemas de calidad.
- La Empresa SELECMAR ha visto truncada sus intenciones de concertar contratos con diversas compañías que se dedican a fletar embarcaciones, cuando estas han conocido el origen cubano de dicha empresa. La mayoría de estas compañías fletadoras han tenido una relación directa o indirecta con los Estados Unidos.
- La Empresa “Navegación Caribe” tuvo pérdidas por un valor estimado de 106 300 dólares, por conceptos de reposición de piezas de repuesto y otros componentes de sus embarcaciones, al tener que acudir a mercados en países lejanos para su compra. Tomando en cuenta que dichas embarcaciones tienen un 53% de tecnología americana, los costos de dichos artículos se encarecieron no solo por el incremento de fletes, sino también por la necesidad de acudir a intermediarios.

- El Grupo Empresarial cubano TRADEX, importador de equipos automotores, repuestos, accesorios y otros productos y materiales necesarios para el transporte, se vio obligado a desembolsar 33 367 400 dólares en exceso en sus transacciones, por conceptos de transporte y flete, costo de intermediario, recargos en los precios y costo del crédito por el riesgo país y la prohibición del uso del dólar.
- Los servicios turísticos han sufrido un negativo impacto a causa del bloqueo. La entidad cubana (ITH) de abastecimiento al turismo, registró pérdidas estimadas en 125 000 dólares, al tener que importar desde terceros mercados productos de marcas reconocidas y de alta demanda por parte de los turistas.
- La empresa de capital británico “Lastminute.com”, que posee un potente sistema de ventas online y tenía firmados contratos de servicios con el grupo empresarial cubano Gran Caribe desde el año 2004, fue adquirida a mediados del año 2005 por la empresa estadounidense Sabre Holdings. Pocas semanas después se cancelaron dichos contratos y se dejó de prestar servicios de ventas, lo que provocó pérdidas de ventas de viajes a cientos de pasajeros.
- La adquisición de 35 montacargas TSM en Japón, provocó un sobre gasto de 46 000 dólares, debido a la imposibilidad de utilizar el dólar. La carta de crédito para realizar la operación tuvo que abrirse en un banco inglés, con el consabido incremento del costo producto de la tasa de cambio.
- La imposibilidad de utilizar los sistemas de distribución estadounidenses, ha impedido que la aerolínea Cubana de Aviación pueda participar de estos mecanismos. Esta problemática ha limitado el acceso a los servicios ofrecidos por nuestras líneas aéreas en un 65,7%. Dicha situación, ha sido denunciada ante varias instancias de la Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI).
- Las restricciones en el acceso a tecnologías estadounidenses en la industria del agua afectan sistemáticamente diversas obras en este sector, entre las que se destaca el mantenimiento de las redes de acueducto, provocando mayores pérdidas de agua durante

su distribución y uso. Ello significa un incremento en un 50% de las pérdidas en la distribución del líquido, en momentos en que el país ha sufrido una prolongada sequía.

Por otro lado, el desempeño del sistema empresarial cubano se encuentra influenciado, además de por los cambios que suceden en el macroentorno internacional y la situación que impone el bloqueo, por otras cuestiones, en ocasiones derivadas de estos dos factores antes mencionados (como es el caso de las dificultades para acceder a la tecnología avanzada), otras veces propiciadas por estrategias y políticas tomadas como iniciativa propia del Estado Cubano ante las restricciones económicas y financieras del país, así como por la cultura empresarial heredada a lo largo de estos años, donde se han obtenido logros pero también se han cometido errores, los que, a pesar de haber sido subsanados posteriormente, han dejado su huella de manera negativa en el saber-hacer de las empresas afectando, por ende, su desempeño. En cuanto a este último aspecto nos estamos refiriendo por ejemplo a los problemas que todavía hoy día presentan la mayoría de las empresas cubanas con la contabilización de su actividad económica, debido a los años en los que la contabilidad estuvo subvalorada y asociada únicamente a la economía de mercado. Actualmente parece inconcebible que uno de los requisitos para que las empresas inicien el proceso de implantación del perfeccionamiento empresarial sea el tener una “contabilidad confiable”, cuando se supone que toda contabilidad de cualquier empresa debe ser, desde su primer día de operación, confiable.

Otro problema que golpea aún bastante es la falta de preparación de los cuadros directivos como líderes, administradores, que toman decisiones y gestionan el cambio, lo que viene también muy asociado con el alto nivel de centralización de la toma de decisiones, que conlleva a que los directivos no jueguen del todo el verdadero rol que deben desempeñar, ni estén entrenados para ello. Trae como consecuencia, además, que se mantenga el enfoque operativo y de contingencia predominando por encima de la visión estratégica, a pesar de que se haya invertido tiempo en la confección de un plan estratégico, pues se mantienen muy pendientes de cumplir las órdenes que reciben de las instancias superiores, de entregar en tiempo las informaciones que piden estas

y el resto de las acciones a acometer van quedando en un segundo plano. El hecho de la limitada autogestión por parte de la organización persiste debido a que aún no se evidencia una separación entre la función que como propietario debe cumplir el Estado, y la gestión atribuible únicamente a la empresa.

Asimismo, la circulación de dos monedas de curso legal y la ausencia de un tipo de cambio económicamente fundamentado para las relaciones económicas interempresariales, dificulta el análisis económico-financiero de las empresas, encubriendo en ocasiones su situación real, pues, al no contabilizarse todos los gastos ni todos los medios utilizados en la obtención de un ingreso en una de las dos monedas, se introducen distorsiones en el análisis.

Conclusiones

Las organizaciones son sistemas abiertos que están en constante intercambio con el entorno, tomando de él insumos (materias primas, personas, tecnología, capital, información), los cuales transforma internamente en unos resultados (bienes y servicios, información, resultados financieros y humanos) que brinda al entorno, quien a su vez la influye y retroalimenta, favoreciendo o entorpeciendo con el accionar de sus fuerzas, el desarrollo de la actividad empresarial.

A nivel de microentorno, encontramos influyendo en la empresa algunos factores tales como: clientes, proveedores, competidores actuales, competidores potenciales y los productos sustitutivos.

Por otra parte, integrando el macroentorno podemos encontrar influyendo en el desempeño de la organización variables económicas, políticas, legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y ambientales.

El macroentorno internacional ha ganado en influencia sobre la formación de las políticas económicas nacionales y, por ende, también en la definición del entorno global que los países pueden propiciar a sus empresas para el desarrollo de sus actividades.

Las empresas han encontrado, una manera de garantizar la calidad del entorno empresarial, al menos a nivel microeconómico, que permita crear ventajas competitivas sostenibles y conlleve al desarrollo: la tendencia natural a la formación de los denominados conglomerados o *clusters* competitivos.

El entorno empresarial de nuestro país es bastante complejo. Se encuentra matizado por las influencias de los cambios que suceden en el macroentorno internacional, la particularidad de sufrir un bloqueo económico y el propio marco institucional creado por nuestro Estado-Nación, siendo esto último determinante en la gestión empresarial no solo porque define las oportunidades y amenazas externas a la organización, sino debido a que el Estado juega un doble papel, primero como regulador de la economía, interviniendo y determinando la política económica y, segundo, como accionista, sin que se logre atribuir la gestión únicamente a la empresa, y que el Estado asuma únicamente su función de propietario.

Bibliografía

- Arbonés, Angel L.: “*El cluster del conocimiento*”, <http://www.gestiondelconocimiento.com/>
- Aspectos económicos del desarrollo sostenible en Cuba.
- Del Castillo Sánchez, Luis; Gil Morell, Inés M^a; Rodríguez Membrado, Emilio; Mesa Fernández, Carmen: “*Principales limitaciones del análisis económico financiero en el sistema empresarial cubano*”.
- Echevarría León, Dayma; García García, Silvia: “*Reflexiones sobre el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Apuntes para su desarrollo*”.
- “*El entorno institucional y el desempeño organizacional*”: <http://www.idrc.ca/es/ve-30223-201-1-DO-TOPIC.html>
- “*El éxito empresarial*”: <http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2007/01/23/el-exito-empresarial/>.
- Informe de Cuba sobre Resolución 60/12 de la Asamblea General de las Naciones Unidas: Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América contra Cuba/ Agosto 2006.
- Toirac, Roxana: “*Cambiando el cambio*”, http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_mj_04.htm
- Von Kirchbach, Friedrich: “*La ventaja competitiva nacional*”, en *Forum de Comercio Internacional*. No. 1/2003.
- Zaldívar Puig, Martha: “*Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial*”.
- http://www.vanguardia.co.cu/index.php?tpl=design/secciones/lectura/historia.tpl.html&newsid_obj_id=11015
- <http://www.un.org/esa/agenda21/natlinfo/countr/cuba/eco.htm>