



Amigo, Adriana
Odrizola, Guillermo
Arcieri, Hernan
Latorre, María Gabriela

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES. IMPACTO DEL ÁREA COMERCIAL EN DICHAS BASES, EN PYMES DE LAS CIUDADES DE ROSARIO, RESISTENCIA Y CORRIENTES

I. INTRODUCCIÓN

Asistiendo en los últimos diez años a cambios estructurales en las variables que determinan el estado de desarrollo y crecimiento de los distintos sectores industriales, tanto en Argentina, como en Latinoamérica, los que tienen que ver con una percepción distinta del negocio, los que afectaron los índices de liquidez de las empresas, su posibilidad de crecimiento, su capacidad de endeudamiento, su posibilidad de reconversión, el proyecto se compromete con el estudio exploratorio y concluyente de las variables que sostienen la competitividad interna y que más luego respaldarán su competitividad externa.

El mismo, está trabajando sobre una muestra de PyMEs en tres ciudades de Argentina: Resistencia, Corrientes y Rosario, analizando la conceptualización interna que las mismas tienen de sus fuentes fundamentales de competitividad: Tecnología, Recursos Humanos, Instalaciones, Recursos Financieros, Imagen Corporativa y Capacidad Empresarial, estableciendo sus indicadores y midiendo su valor de mercado para poder predecir la propensión a la competitividad.

II. LAS COMPETENCIAS CENTRALES

La empresa es un equilibrio entre su frente interno y su frente externo.

En el frente externo, la empresa se enfrenta con sus oportunidades, amenazas, su entorno y su compromiso social.

En el frente interno, la empresa define su negocio, con alta percepción de sus clientes y responde a sus objetivos en función del desarrollo de esas capacidades únicas que permiten convertir a su oferta en una propuesta de valor única.

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero,¹ cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, su verdadero valor estriba en su sustentabilidad.

La sustentabilidad se logra sobre la base de cuatro características²:

- Recursos valorables

¹ MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategia de marketing. Un enfoque basado en la dirección*. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 36

² AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. 2009. Pág. 58.



- Recursos escasos
- Recursos difíciles de imitar
- Recursos sin sustitutos

Estas características deben coexistir de manera simultánea, para que la ventaja competitiva que dichas características genera, sean sostenibles en el tiempo y no representen una ventaja competitiva temporal.

Según Hamel y Prahalad³, una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias. Y si una empresa no tiene en cuenta su cartera de competencias asume el riesgo de perder su propio negocio, a pesar de las oportunidades que se le presenten en el frente interno.

Básicamente una empresa que desconoce el potencial que generan sus propias capacidades asume seis riesgos:

1. Paralizar sus propias oportunidades de crecimiento. Es común delimitar los espacios del mercado, sin tener en cuenta si ese espacio se puede sostener con propias ofertas de valor.
2. Asignar sus competencias a segmentos equivocados, esto significa que por ejemplo la empresa invierte en tecnología en mercados hipercompetitivos, a destiempo y desconociendo un futuro de endeudamiento.
3. Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocios.
4. Depender de proveedores equivocados, lo que lleva a una cadena de valor equivocada.
5. Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el desconocer el grado de cuidado que las mismas requieren compromete la propia misión corporativa.
6. La sorpresa de la aparición de competidores que vislumbraron la ausencia de valor, sostenida en esas competencias no desarrolladas por la empresa.

Luego el proceso de desarrollo de las competencias esenciales, se basa en la identificación, la adquisición, la utilización y la protección de la diferenciación lograda por dichas competencias.⁴

La empresa debe tener muy en claro si esas competencias se desarrollarán para satisfacer las necesidades de un mercado actual o nuevo. También deberá definir si para atender las necesidades de un mercado actual o nuevo, debe desarrollar aún más sus potencialidades actuales o invertir en potencialidades nuevas.

Este proceso puede generar cuatro estrategias de competencias/mercado:

	Mercado actual	Mercado Nuevo
Competencia actual	Rellenar el mercado con fortalezas actuales	Desarrollo

³ HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. ARIEL. Barcelona, España. 1999. Pág. 291.

⁴ Idem, pág. 294.



Competencia nueva	Desarrollo de producto	Innovación y diversificación
--------------------------	------------------------	------------------------------

El desarrollo de una competencia actual, requiere de:

- Disponibilidad de dicha competencia.
- Que la empresa tenga total dominio de su potencial, para no invertir inútilmente en un recurso que no garantiza el agregado de valor.
- Identificación de las competencias obsoletas, cuya amortización genera un costo hundido sin reconversión.

El desarrollo de una competencia nueva, requiere de:

- Accesibilidad a dicha competencia sin afectar el índice digerible de endeudamiento de la empresa.
- Conocimiento de los requerimientos del mercado para invertir en la competencia justa para agregar la oferta justa al mercado correcto.
- El perfil competitivo y el nivel de crecimiento del mercado, determinará la capacidad de reconversión de dicha competencia, en tanto la inversión represente una apuesta al futuro, basado en la posibilidad de inversión y generación de tasa de retorno sustentable.

La empresa debe acompañar este proceso de apalancamiento con la estructura organizativa que sostenga un sistema de información, tal que permita el proceso de control de gestión para la sustentabilidad de la estrategia de crecimiento.

Ahora bien, en este proceso de apalancamiento de competencias, ¿qué pasa con la cultura empresarial? Pues el proceso de desarrollo de una competencia actual ó una nueva competencia, representa un proceso de erogación que impacta en la visión económica, financiera y patrimonial de la empresa; por lo que la asignación de recurso que dicho proceso significa, implica que a veces determinadas áreas o gerencias se vean perjudicadas a favor de otras, con su correspondiente consecuencia cultural y política.

Entonces, en nuestro proyecto, se está investigando si las pequeñas y medianas empresas seleccionadas en la muestra:

1. Tienen un programa de competencias esenciales.
2. Lo están aplicando a políticas de crecimiento.
3. Ese proceso se basa en un apalancamiento genuino.

En consecuencia, si el éxito de la estrategia de la empresa, depende del logro de la ventaja competitiva sostenible, se deberán examinar sus recursos y habilidades, los que se tornan cada vez, más importantes, cuanto más difíciles de conocer, son para la competencia.⁵

III. EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

G.K. Prahalad sostiene que la competitividad sobreviene en el tiempo de su habilidad para dar a luz productos inesperados. "El punto de partida es referenciar a la competencia, como la ven

⁵ MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid.2007. Pág. 37.



los competidores y como la ven las personas que trabajan en ella. Debemos mirar a la organización como una cartera de habilidades, de fortalezas fundamentales y no sólo como una cartera de unidades de negocios. Las unidades de negocios están concentradas en los productos y mercados, mientras que las habilidades básicas están concentradas en los beneficios del cliente, como la amistad del usuario de Apple o la pocketability de Sony. Debemos identificar las habilidades básicas que van a permitirnos crear nuevos productos, lo mismo que tener éxito en los negocios ya existentes. Debemos preguntarnos qué debemos apalancar cuando nos adentremos en el futuro, y qué podemos hacer que otras compañías podrían encontrar difícil de llevar a cabo.”⁶

Esto implica que la competitividad, implica un compromiso por la trascendencia que la empresa debe asumir con carácter permanente, aunque muchas veces lo asume sin conciencia de dicho compromiso.

Muchas veces, la competitividad se sostiene en la sola persistencia de recursos escasos, sin tener claro si esos recursos se invierten en la gestación de valor.

Otras veces, la competitividad se sostiene en los costos internos de la compañía.

Las rentas sostenidas, generan una competitividad que en algunos casos, no llegan a compensarse con los costos.

La verdadera competitividad debe basar la heterogeneidad en el compromiso de identificar los requerimientos del mercado para abastecerlos con requerimientos genuinos de recursos, en culturas proclives a la innovación, el conocimiento, la flexibilidad, la diferenciación, el reconocimiento, el trabajo en equipo y el respeto por el sector industrial en donde dicha competitividad se pone en juego.⁷

Será entonces importante considerar, el nivel de trascendencia que las pequeñas y medianas empresas asumen como desafío, con y a pesar de:

- Su perfil competitivo.
- Su posición competitiva.
- Sus ventajas competitivas.
- Las fuerzas de la competencia.

EL FRENTE INTERNO DE LA EMPRESA

En el frente interno de la empresa, se gestan y desarrollan los recursos, pero tener recursos no es suficiente.

El recurso debe estar correctamente conceptualizado, esto significa que la empresa debe comprender la dimensión de cada uno.

Sin embargo, esta condición tampoco alcanza, pues esa conceptualización a nivel interno, debe estar acompañada por la conceptualización a nivel externo, para que el valor que el mismo genera, tenga un impacto positivo en la tasa de retorno, dado que su compromiso, está

⁶ PRAHALAD, C.K. *Estrategias para el crecimiento*, en Gibson, Rowan y otros. *Repensando el futuro*, Editorial Norma. Colombia, Bogotá. 1997. Pág. 86-87.

⁷ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross, Rosario. 2009. Pág. 30.



en la diferenciación y desarrollo de la demanda selectiva, tal que permita la lealtad de los clientes.

A su vez, la empresa debe controlar la gestión del recurso a través de indicadores que permitan medir si el nivel de manifestación del recurso es alto, mediano o bajo, para potencializar la fortaleza o neutralizar la debilidad.

Este proceso de clasificación y evaluación de los recursos de la empresa, es un proceso en donde es tan importante la capacidad del reconocimiento del recurso como del conocimiento de la categoría y desarrollo posterior.

**Cuadro: Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa⁸**

Recurso	Características básicas	Indicadores claves
Recursos financieros	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de endeudamiento • Ratio cash-flow neto a inversión • Calificación financiera
Recursos físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de reventa de los activos fijos • Escala de las plantas • Usos alternativos de los activos fijos
Recursos humanos	El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa. La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa. El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. • Niveles de retribución respecto de la media de la industria. • Niveles de conflictos laborales. • Nivel de rotación.
Recursos Tecnológicos	Stock de tecnología protegida (por patentes, copyrights y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación del know how. Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados científicos y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número e importancia de las patentes. • Ingresos por licencias de patentes • Proporción de personal de I+D, sobre el total
Imagen Corporativa	Reputación con los clientes, mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marcas • Sobreprecio respecto de marcas competidoras • Porcentaje de compras repetidas • Medidas objetivas de rendimiento de un producto • Nivel y consistencia de los resultados de la compañía
Capacidad empresarial	Potencialidad para gestar el crecimiento de la empresa, conforme a sus recursos y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo directivo • Capacidad para formar equipos de trabajos consistentes • Mentalidad proactiva • Participación en reuniones industriales • Compromiso por la continuidad de la gestión

Será un requisito, realizar estas mediciones, contrastando resultados por sectores industriales, tamaño de empresa, perfil competitivo y estrategias genéricas formuladas e implementadas.

LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES

Según Farinelli,⁹ en un estudio realizado por Gabriel Yoguel, en 1996, para la Cepal¹⁰ las PYMES, en general y en nuestro país, reúnen algunas características comunes:

- Son empresas familiares, tanto en lo que hace a la propiedad de la misma, como a lo que se refiere al tipo de gestión, este modelo de gestión representa un 70 % del total, del cual el 85 % son empresas pequeñas y el 50 % son empresas medianas. Esta

⁸ AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág. 59.

⁹ FARINELLI, S (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmeccánicas de tandil (1995 – 2005)* riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.umed.net/libros/2008b/397/

¹⁰ YOGUEL, GABRIEL. Investigación sobre PyMES. Cepal. 1999.



característica es similar a la organización preponderante en países industrializados como Japón, Estados Unidos e Italia.

- En esta estructura organizativa, la conducción casi siempre recae en la generación fundadora (45 %) y en un 33 % se puede comprobar una gestión empresarial compartida entre la primera y la segunda generación de propietarios.
- El estilo familiar de la organización impacta directamente en el proceso de toma de decisiones: decisiones centralizadas, proceso poco participativo, baja propensión a la innovación y a la expansión, control personalizado, muy baja experiencia personal y de formación en el área comercial, la que es subestimada en requerimientos metodológicos y de excelencia.
- Estas empresas tienen también una importante antigüedad en el mercado en el que se desarrollan, y asignan como patrón de conocimiento y decisión, los años invertidos con carácter experimental.
- Las firmas "tradicionales" fueron desarrollando un considerable stock de conocimientos empresariales, técnicos e ingenieriles en función de una situación macroeconómica incierta, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado, relativamente pequeño.¹¹
- Las empresas "nuevas" son, por lo general, más pequeñas en inversión y en ocupación. Estas firmas tienden a ubicarse en niveles de productividad medios bajos, comparables con los últimos estratos de cada rama; es decir, que penetraron en los distintos mercados "desde abajo", donde obviamente la presión competitiva es menor o, por lo menos, es superable a bajos costos. Las empresas PyMEs "nuevas" no son exclusivamente consecuencia de dificultades en el mercado laboral formal, si bien muchas han sido fundadas por ex trabajadores. Seguramente, la influencia de la situación del mercado laboral es mucho mayor en las pequeñas firmas y micro emprendimientos. Tampoco las nuevas empresas parecen ser fruto de programas de descentralización y fragmentación productiva de las firmas más grandes, como fue la situación en algunos casos internacionales. En síntesis, las empresas PyMEs no constituyen un sector "nuevo" ni están dirigidas por empresarios recién llegados a la actividad.¹²
- El nivel de conocimientos y aprendizaje, se incorpora en estas empresas de una manera natural y dinámica pero no respondiendo a un proceso formal de formación gerencial, tanto para el nivel decisorio, como para el nivel intermedio u operativo. El nivel de formación en los socios fundadores, en la mayoría de los casos, alcanza el nivel de instrucción correspondiente a secundaria completa.
- El nivel de aprendizaje sobre el tipo de actividad, se realizó de una manera informal, desde el momento que muchos dueños afirman haber trabajado, en el sector, en el nivel operativo como empleados de otras pymes familiares.
- El proceso de mejora, se perfecciona a partir de la solución de problemas concretos que se presentan en el corto plazo, priorizando este horizonte de tiempo al mediano y largo plazo.
- Por lo general en las firmas PyMEs este conocimiento no se "almacena" de manera formal, ni es fácilmente transferible entre los miembros de la organización; básicamente un conocimiento táctico, un activo intangible.
- El nivel de ocupación es en la mayoría de los casos, medio-bajo.
- El proceso de inversión tecnológica es un proceso semi-continuo, guiado por la oportunidad favorable más que por la oportunidad competitiva sustentable.

¹¹ FARINELLI, S (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmeccánicas de tandil (1995 – 2005)*, < riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397/

¹² FARINELLI, S (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmeccánicas de tandil (1995 – 2005)*, < riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397/



- Las PyMEs están intentando ampliar su mix de productos con una integración vertical, con bajo nivel de especialización.
- La orientación al mercado interno es prioritario al mercado externo.
- La complementación de activos es una práctica inexistente.
- La inflexibilidad para la acción, predomina el estilo directivo.

A la luz de estas características indagadas en nuestra investigación exploratoria bibliográfica preliminar, se nos plantean algunos interrogantes a contestar en nuestro trabajo de investigación:

- ¿Cuáles son los niveles de inversión en los últimos cinco años?
- ¿En tales casos cuál ha sido el nivel en precios comparativos?
- ¿Existen parámetros de comparación internacional?
- ¿Qué nivel de inversión se ha realizado en activos fijos, en investigación y desarrollo, en formación de recursos humanos, en gestión de la calidad, en gestión de valor para la imagen corporativa?
- ¿Cuál es la antigüedad promedio del stock de activos fijos?
- ¿Qué porcentaje representa el monto destinado a mantenimiento de activos fijos, con respecto a la inversión destinada a la innovación?
- ¿Qué relación existe entre el nivel de centralización en las decisiones y el tamaño de la empresa?
- ¿Cómo ha conformado la empresa su mix de producción?
- ¿Desarrollan las PYMEs prácticas de subcontratación?
- ¿En qué sectores industriales, se han detectado los mayores niveles de diferenciación y segmentación de clientes?
- ¿Qué tipo de comercialización de productos están realizando las PYMEs, están llevando sus productos al mercado final, ó a otros mercados industriales?
- ¿Cuál es el horizonte de tiempo de sus estrategias genéricas?

EL IMPACTO DEL ÁREA COMERCIAL EN LAS BASES INTERNAS DE COMPETITIVIDAD

A la luz de las observaciones previamente expresadas, queda a las claras, que las PyMEs, tradicionales, han tenido a lo largo de su historia una cultura fabril, que le impedía mirar hacia el mercado.

Al ser empresas fundadas y dirigidas por familiares, las decisiones fundamentales se dividían en:

1. Compras y suministro
2. Producción
3. Ventas y Cobranzas

Esta estructura, tenía además un agravante, que la gestión de las Ventas y Cobranzas, se depositaban plenamente en la fuerza de ventas, la que no revestía un carácter profesional, sino que se vinculaba con la dirección por confianza, intuición y amistad.

En nuestras experiencias profesionales, denotamos una importante limitación en el nivel de dirección para definir el negocio de la empresa, desde el lado del cliente, considerando sus



requerimientos y contrastándolos con la posibilidad de la empresa de ofrecer valor para esos requerimientos.¹³

Esta carencia de orientación al mercado, profundiza la importancia del área Comercial en el sostenimiento y generación de fuentes internas de competitividad, sobre todo en lo que se refiere al proceso de gestación de la Imagen Corporativa, y su respectivo posicionamiento.

Creemos que el área Comercial, es un nicho de oportunidad como una fuente de amenaza, según como se visualice tal falencia.

Es una oportunidad a desarrollar y moldear desde el momento que un consultor externo, gerente o dueño, tiene casi todo por hacer al respecto.

Es una amenaza en el sostenimiento de su ventaja competitiva, si la empresa no cambia su manera de conducir sus negocios al crecimiento, ó si no entiende que el crecimiento no depende de las incorporaciones accidentales en términos de management, sino de profundos cambios estructurales.

En consecuencia, el impacto del área Comercial sobre:

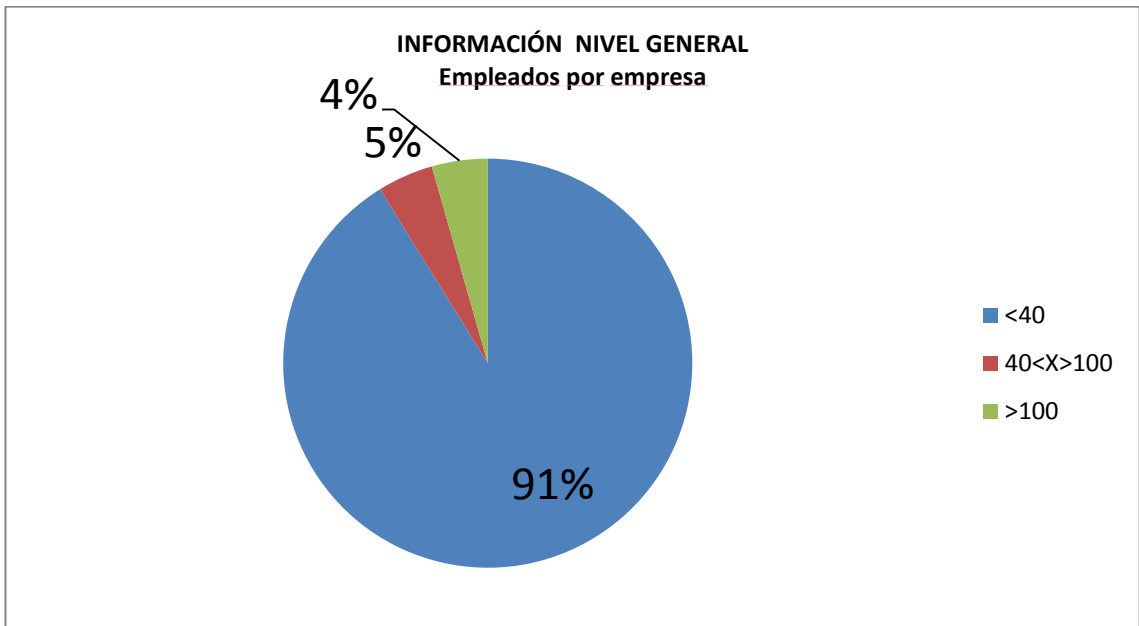
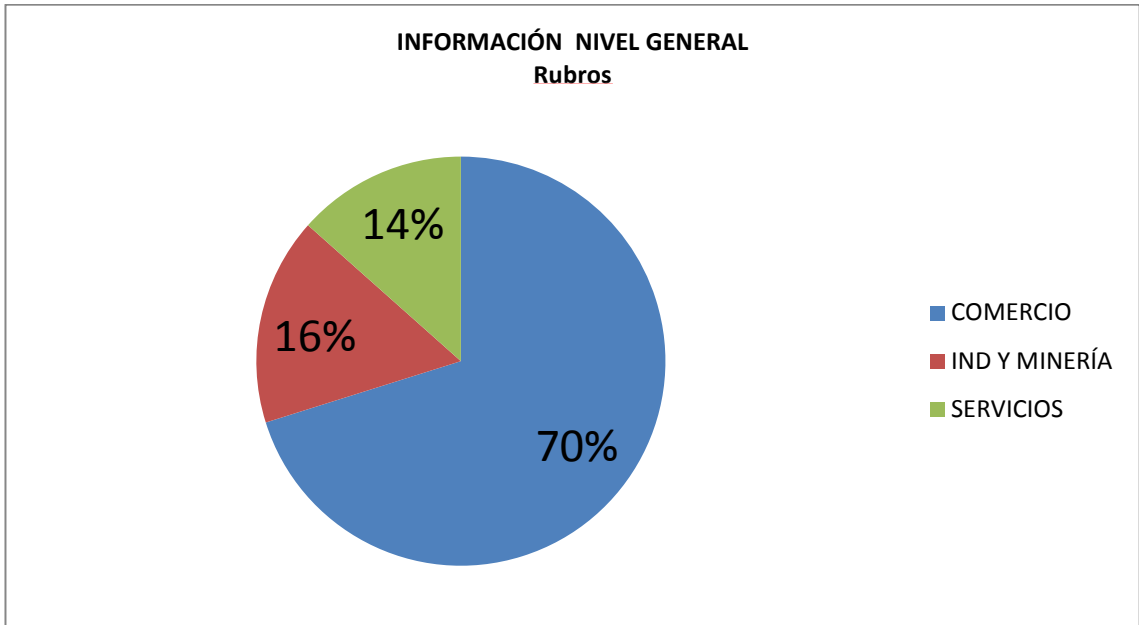
- La correcta definición del negocio
- La investigación cuali-cuantitativa de la cartera de clientes
- El proceso de posicionamiento
- La construcción de la imagen corporativa
- El proceso de gestación de valor
- Las estrategias de diferenciación
- El proceso de segmentación y detección de un blanco de mercado;

representa una problemática que termina diferenciando e impactando la competitividad de las PyMES.

¹³ AMIGO, ADRIANA. Negocios con Valor. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág.88.

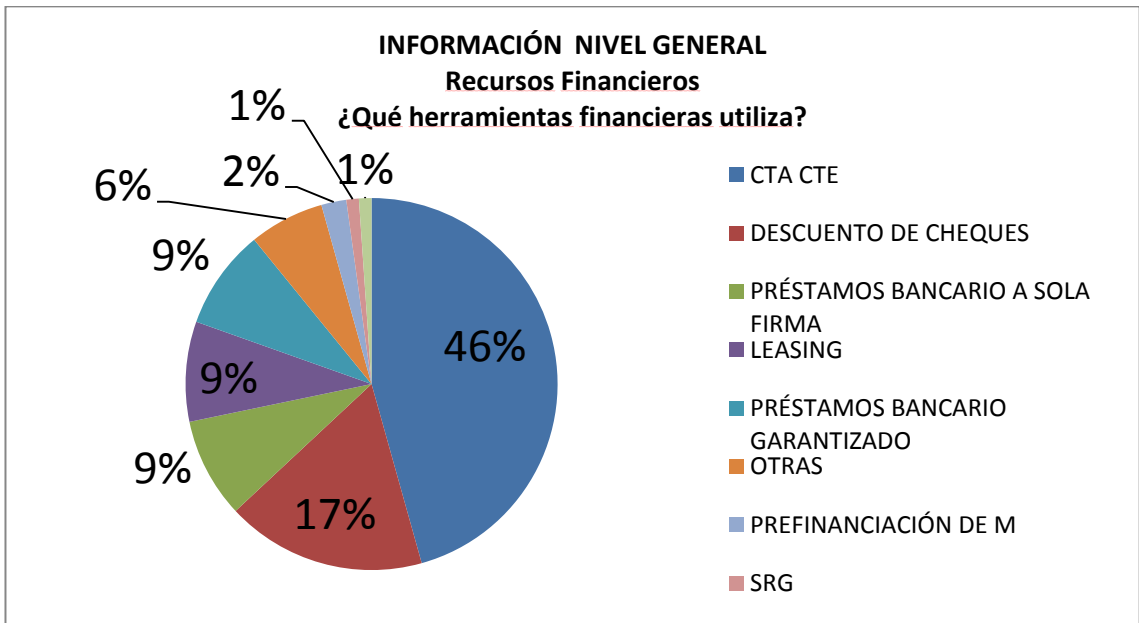
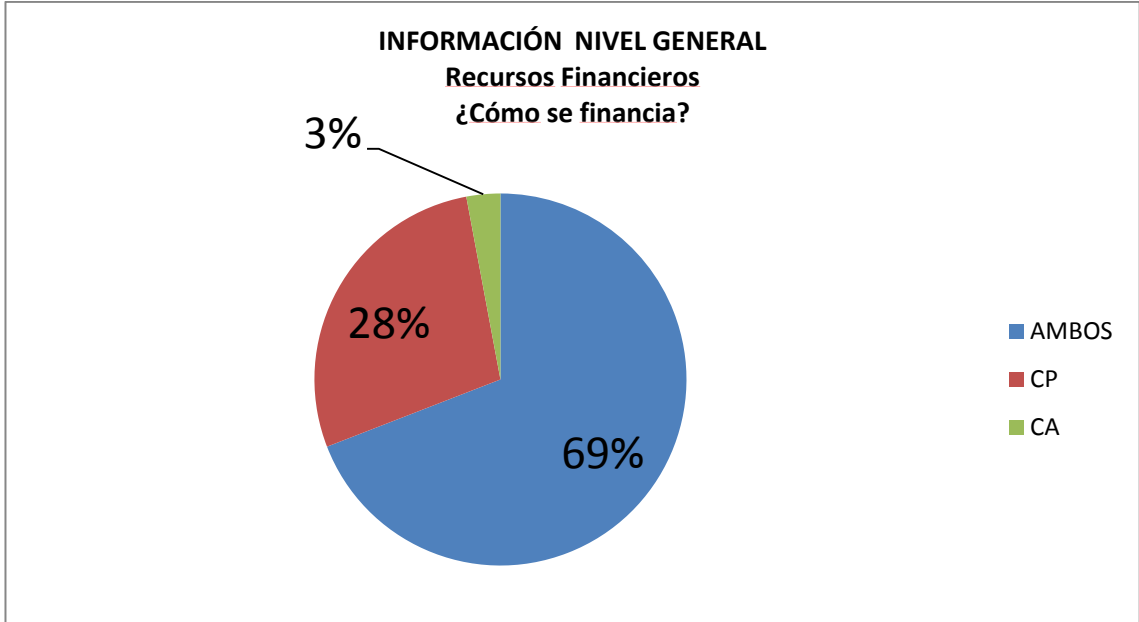


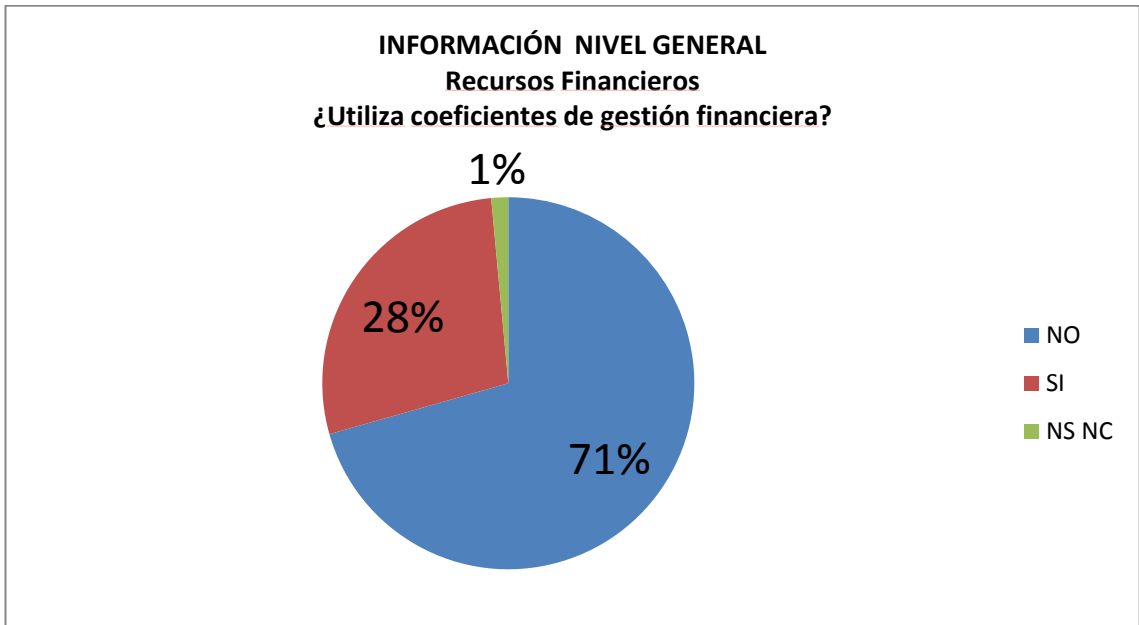
IV. ANEXO: PRE-INFORME. CASO ROSARIO. 150 CASOS.





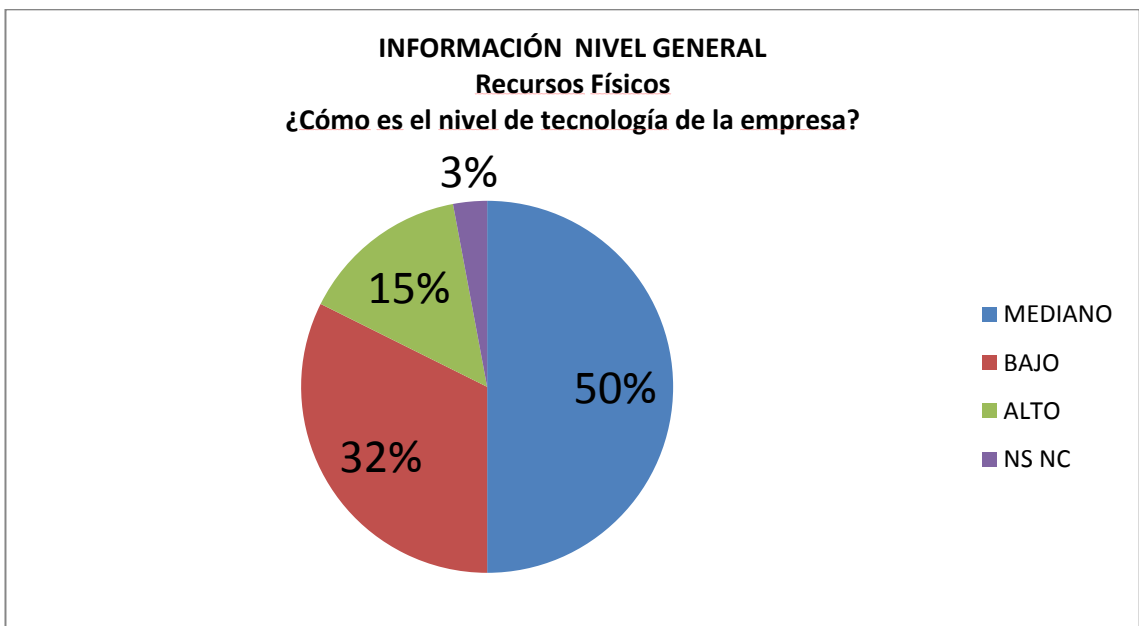
RECURSOS FINANCIEROS

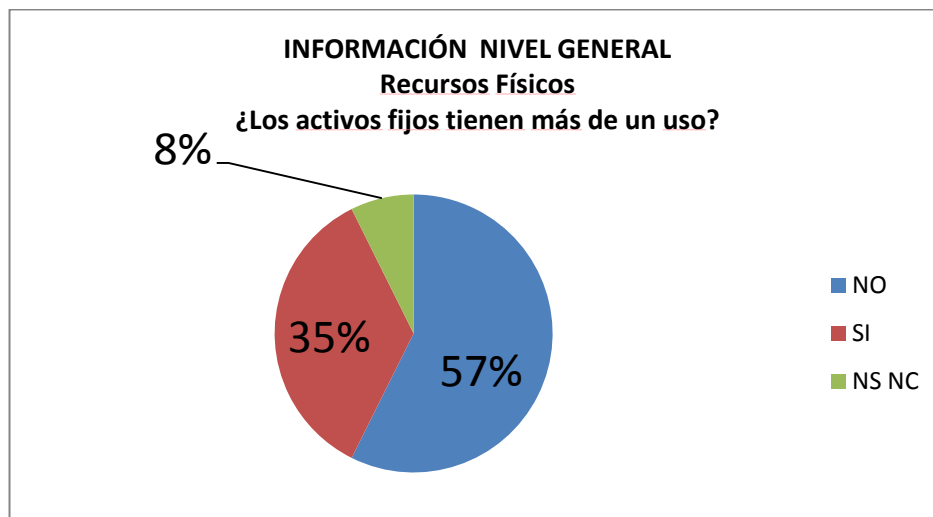
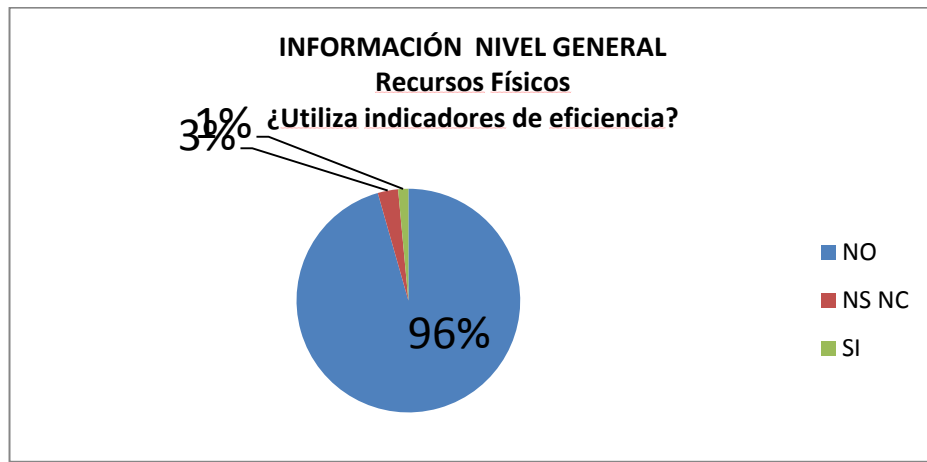


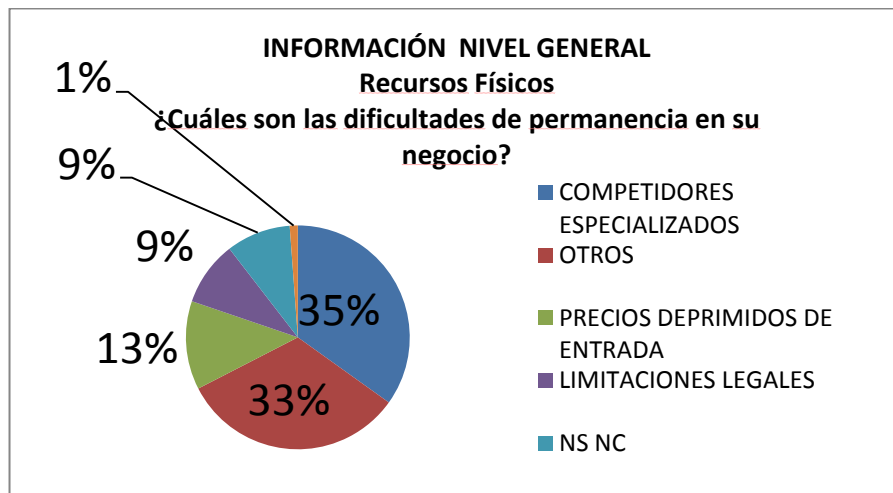
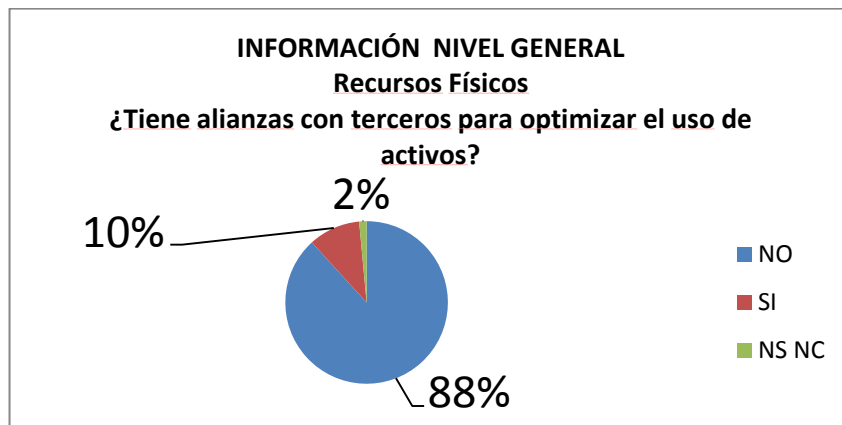




RECURSOS FÍSICOS

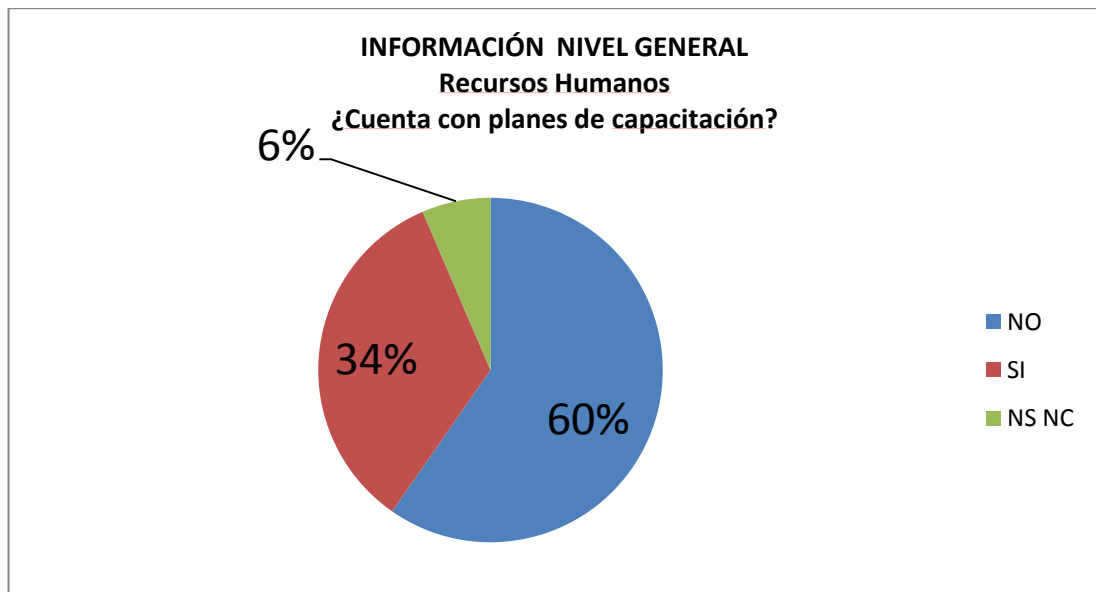


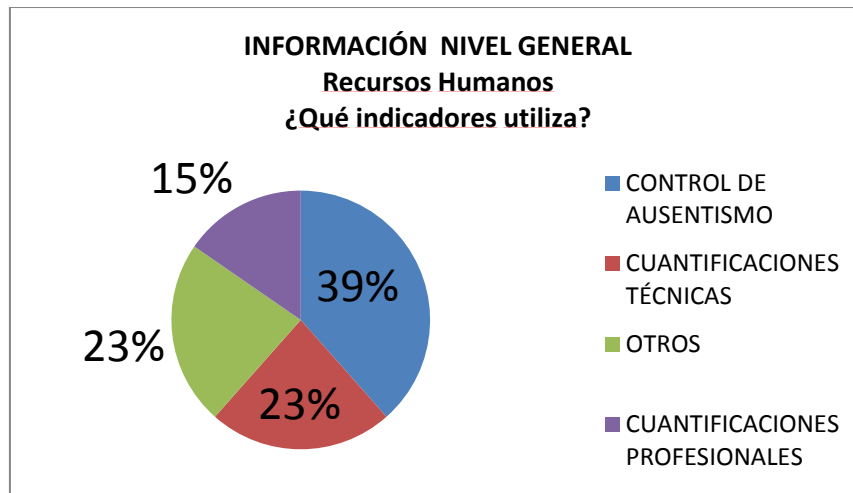
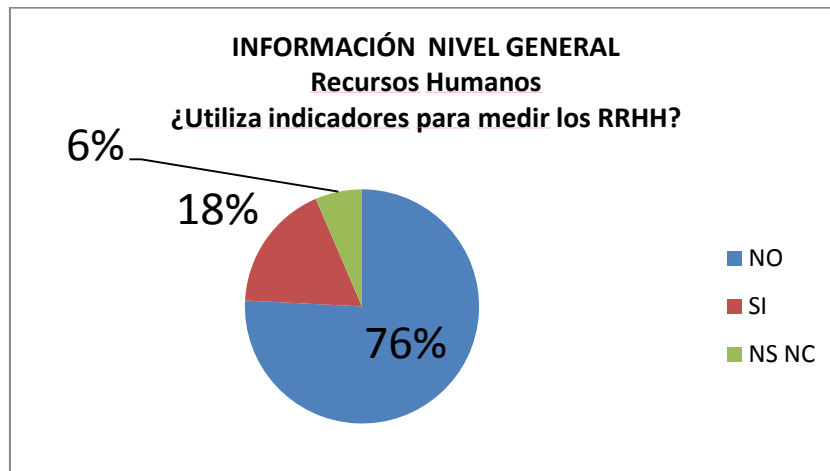


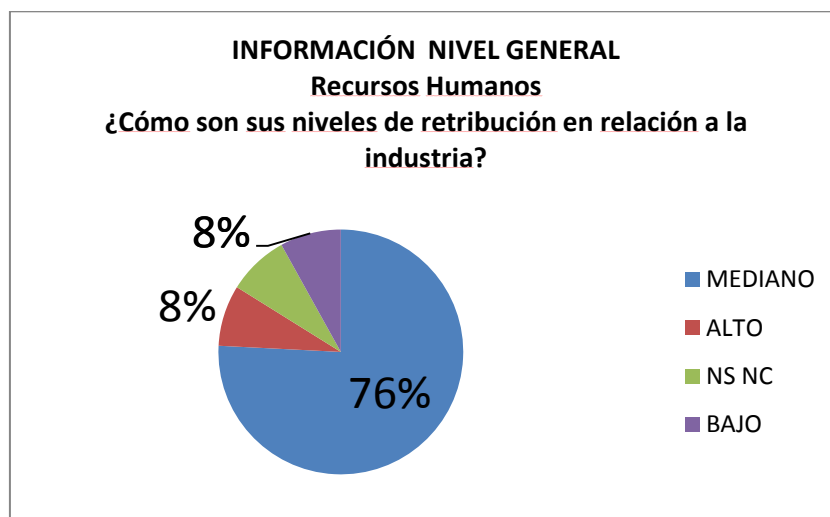
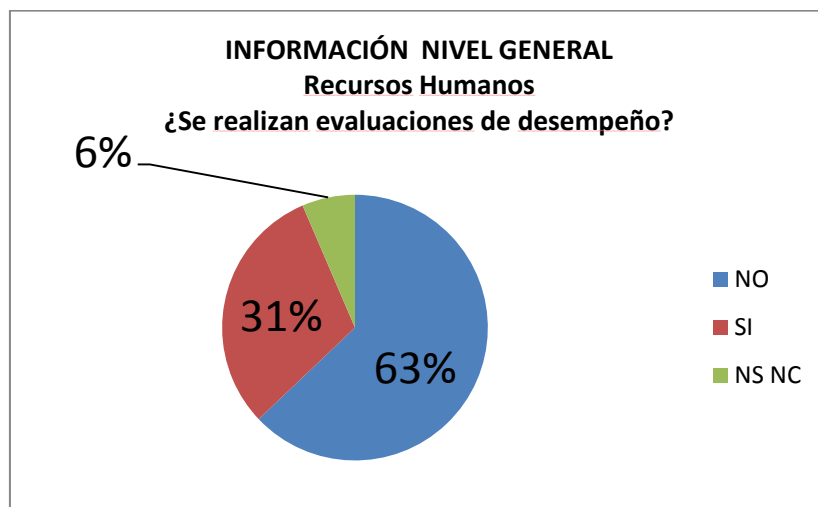


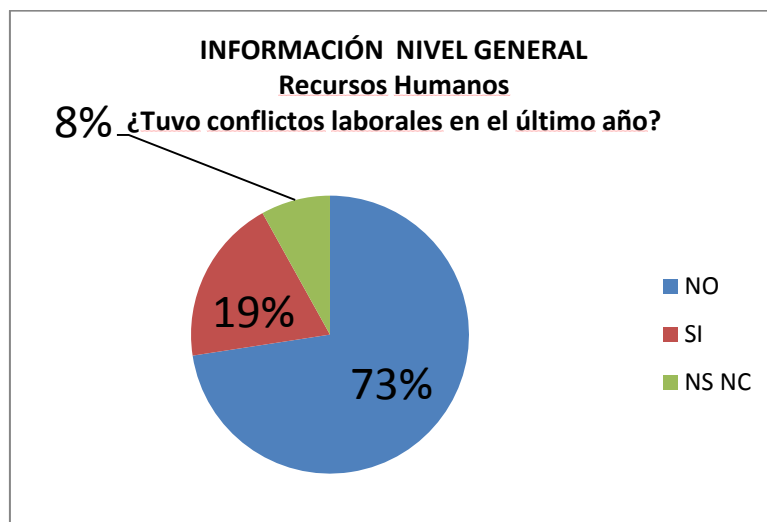


RECURSOS HUMANOS



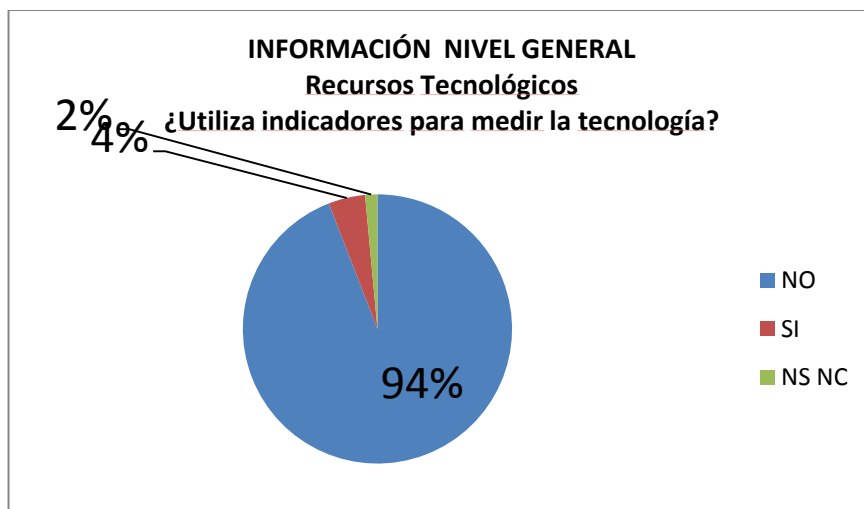
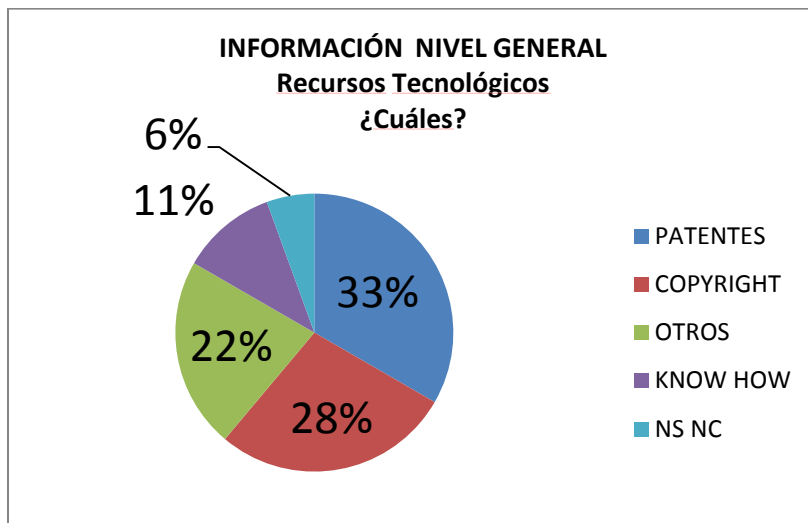






RECURSOS TECNOLÓGICOS





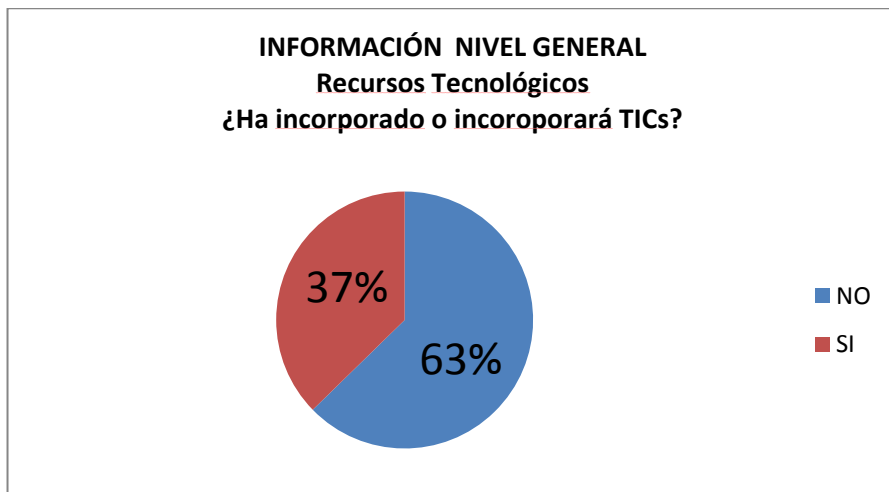
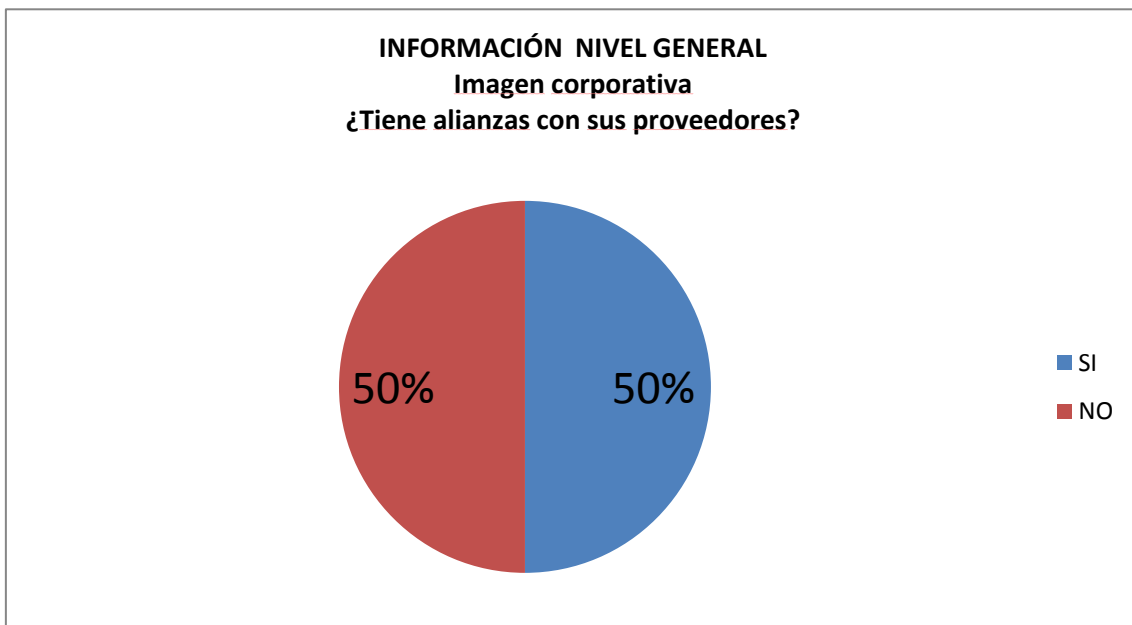
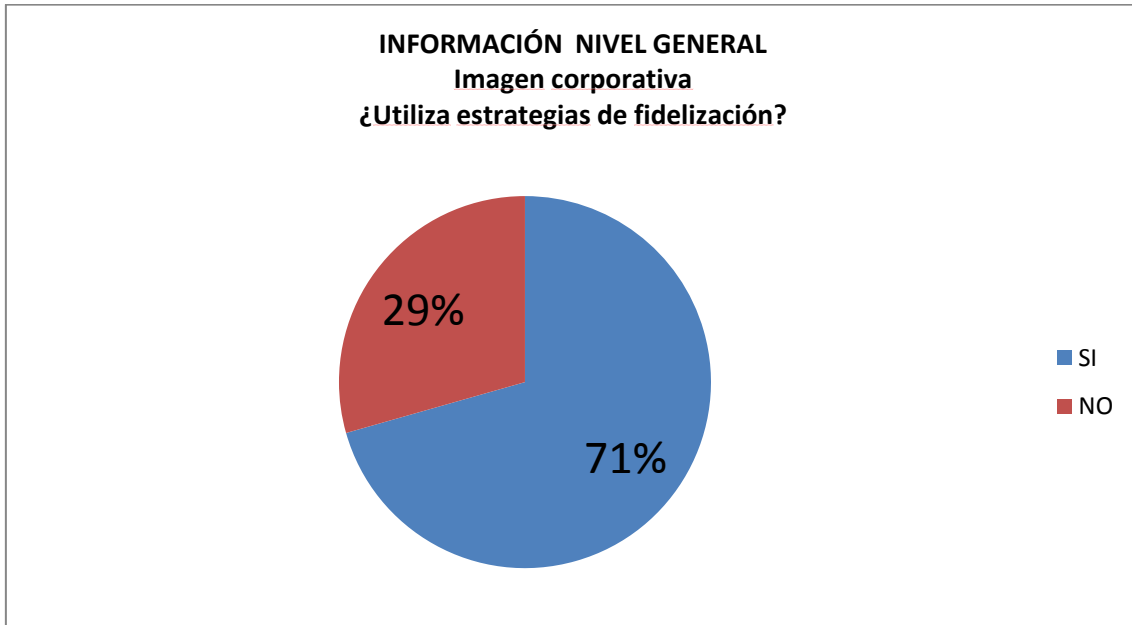
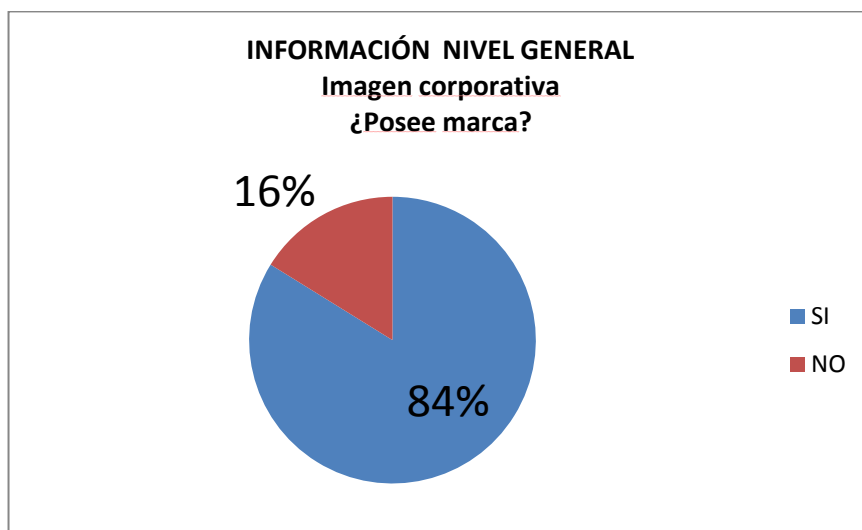
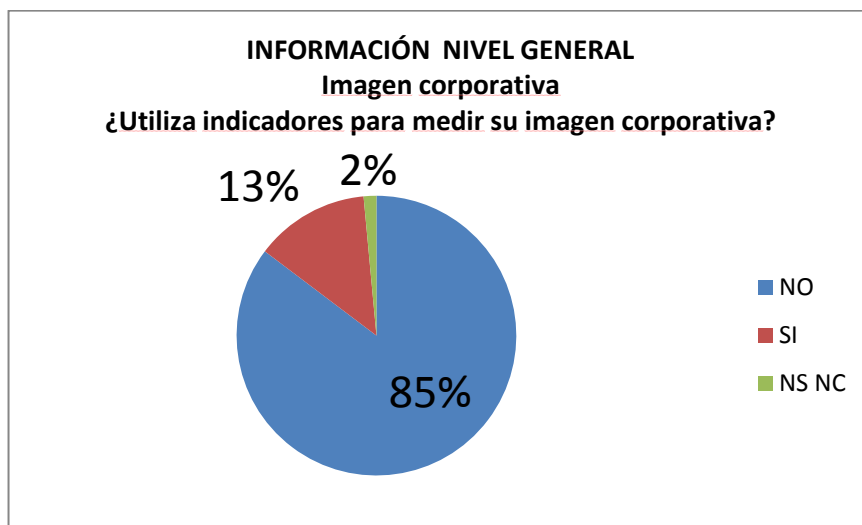
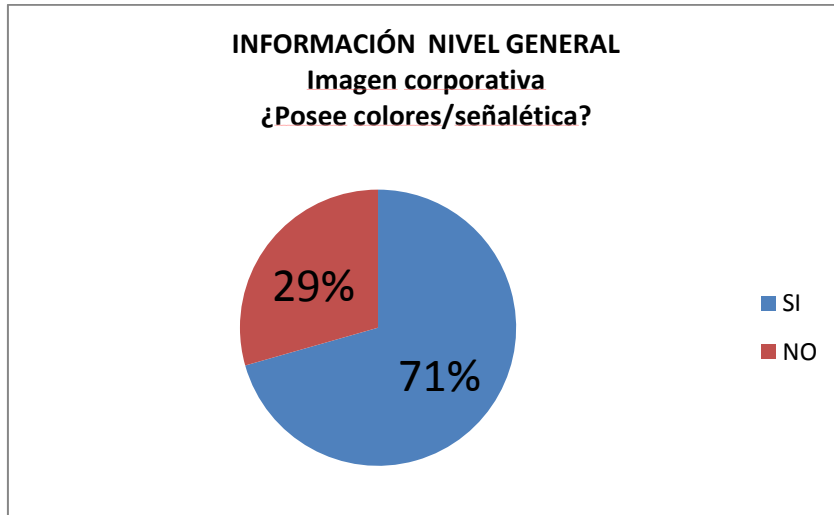


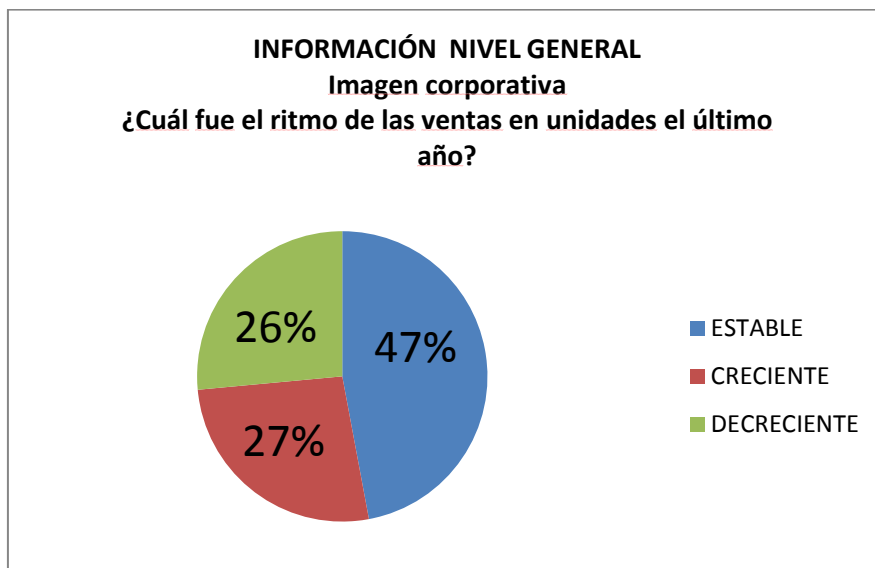
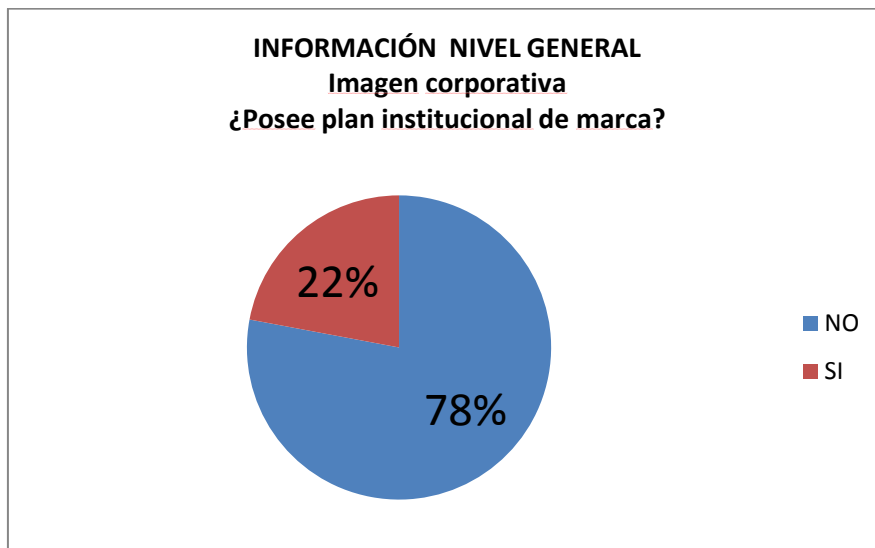


IMAGEN CORPORATIVA



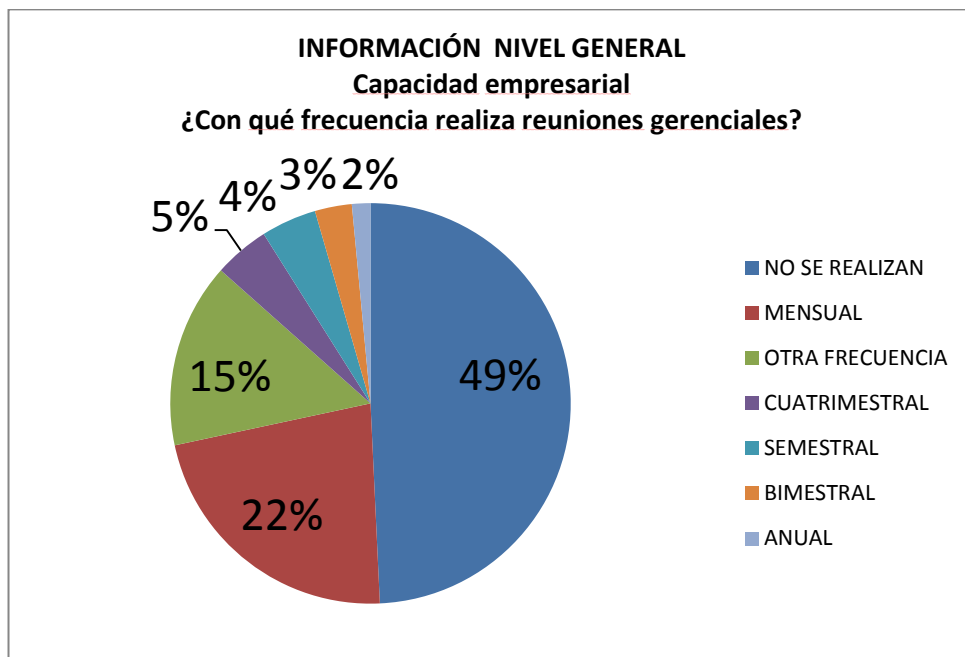
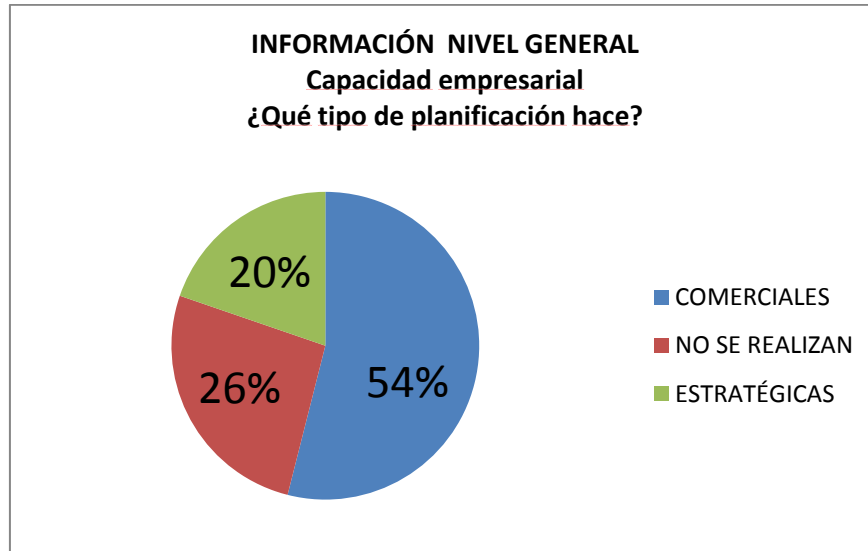


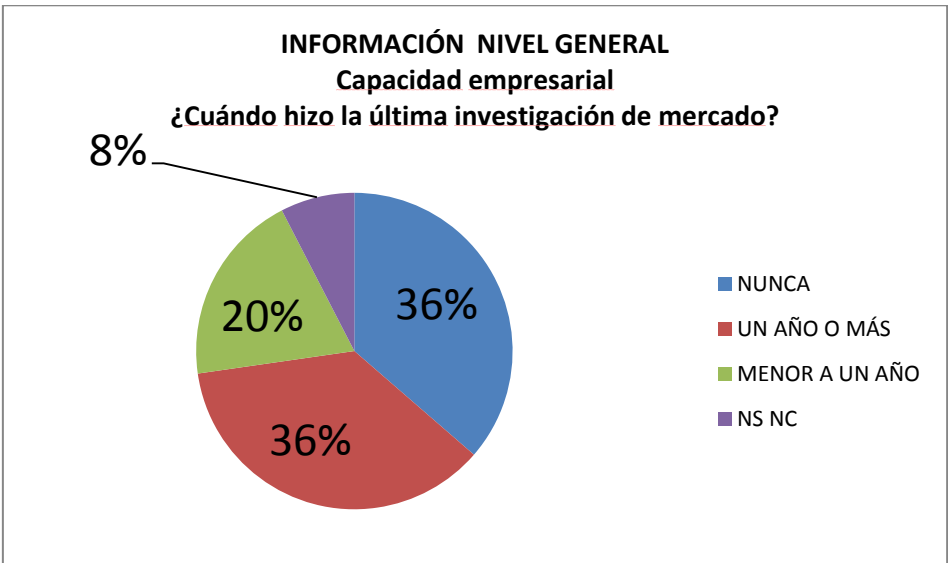
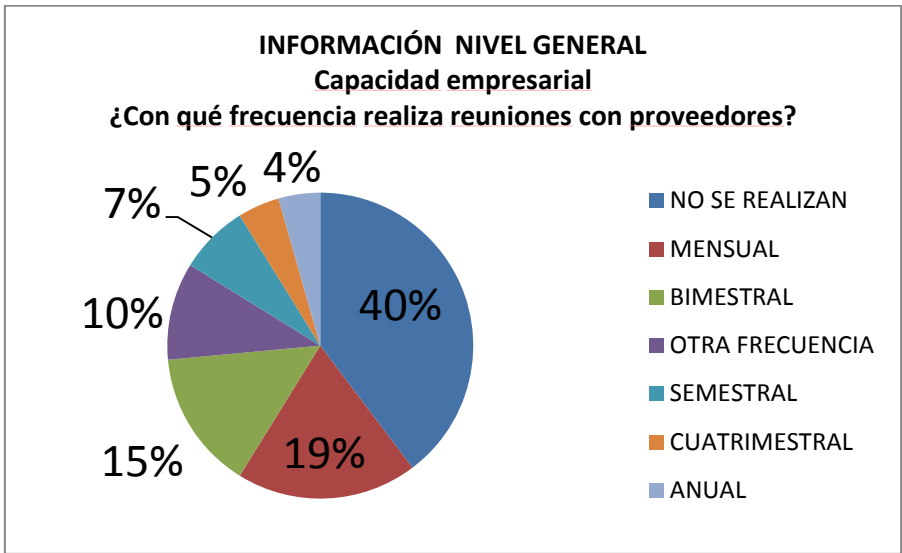


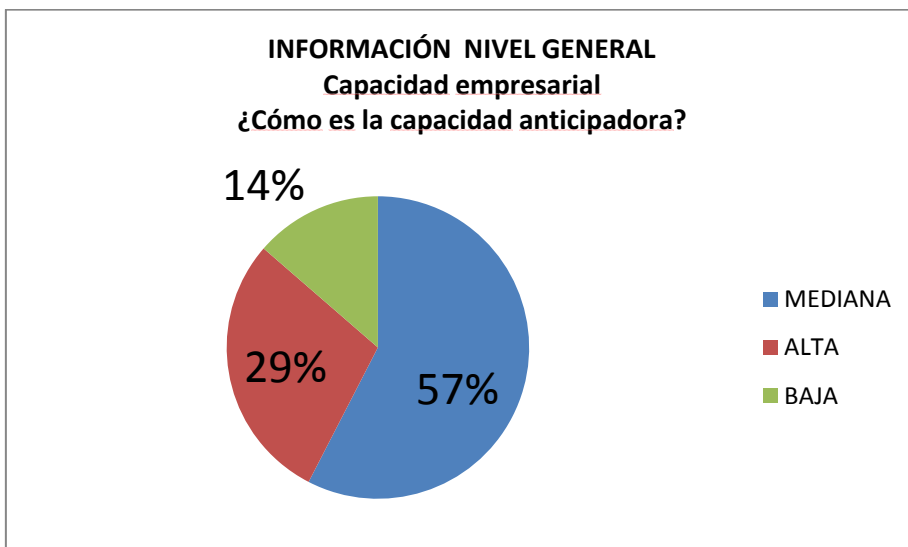
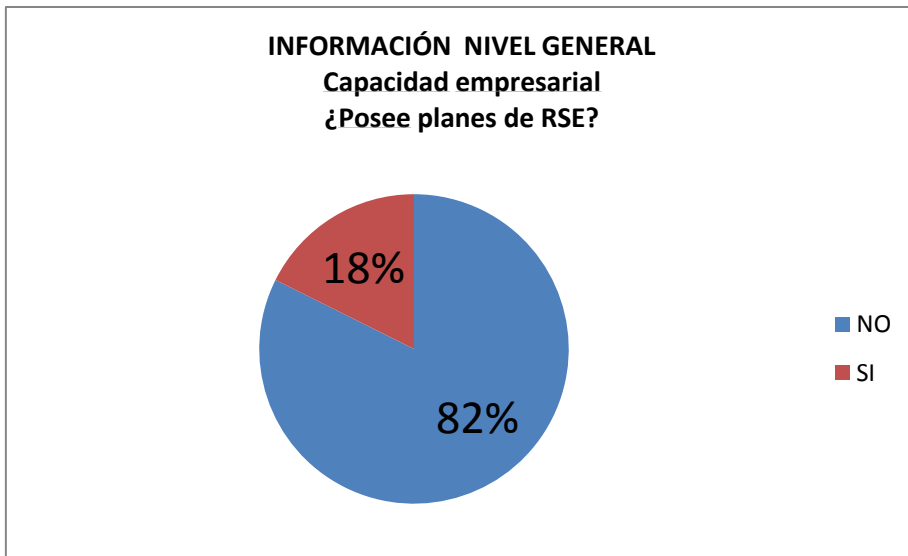




CAPACIDAD EMPRESARIAL

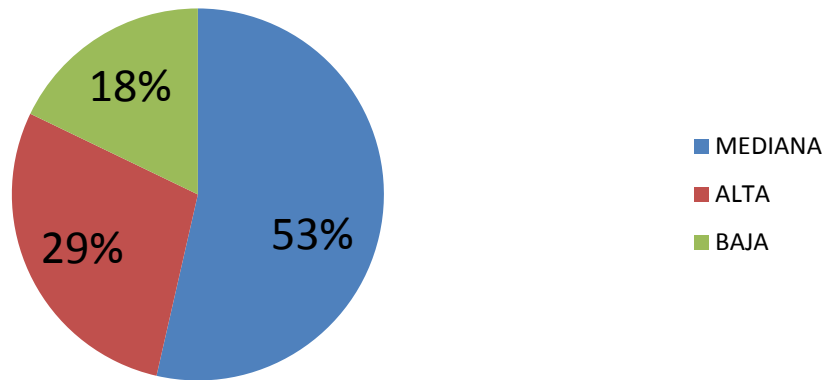




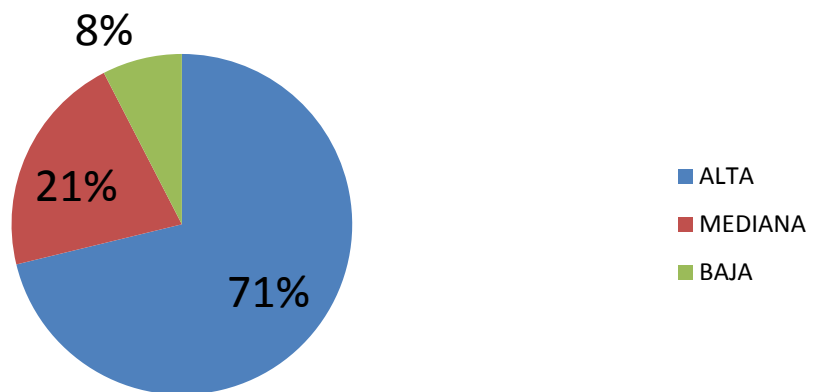


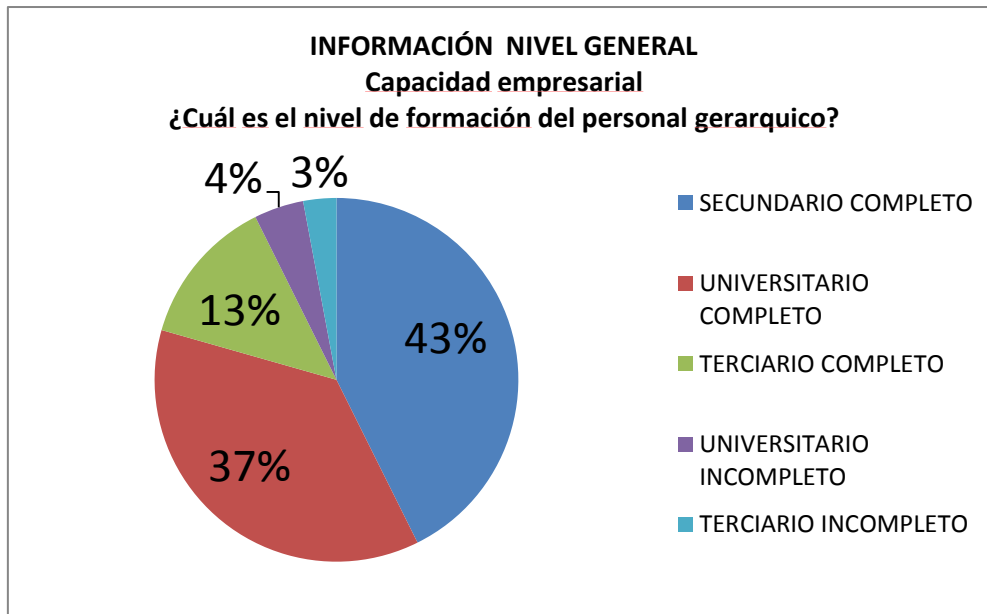


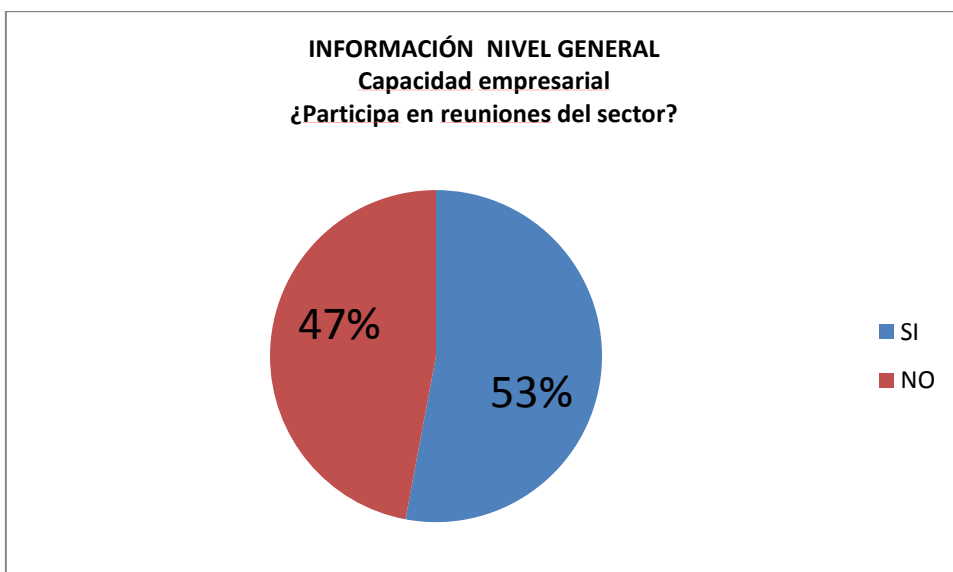
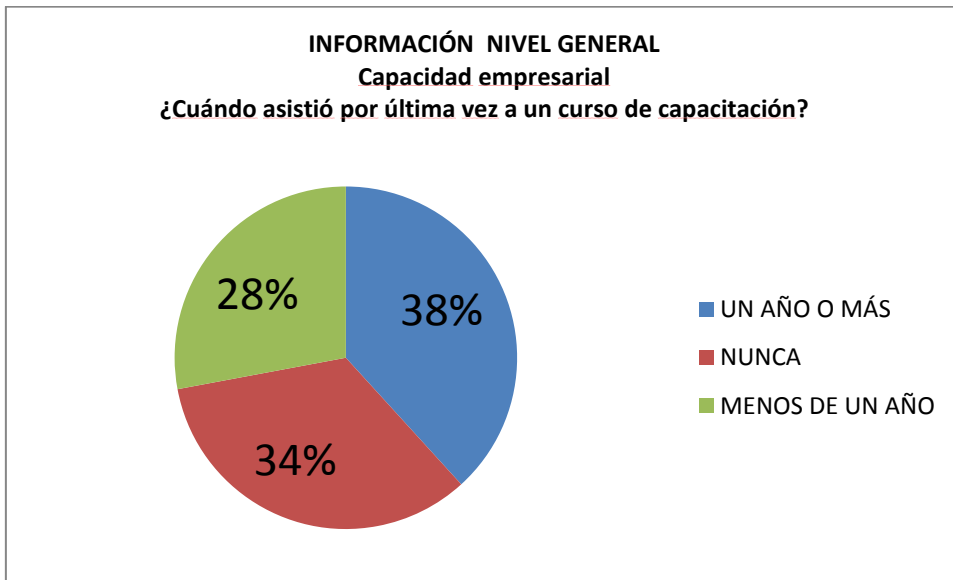
INFORMACIÓN NIVEL GENERAL
Capacidad empresarial
¿Cómo es la capacidad para formar equipos?

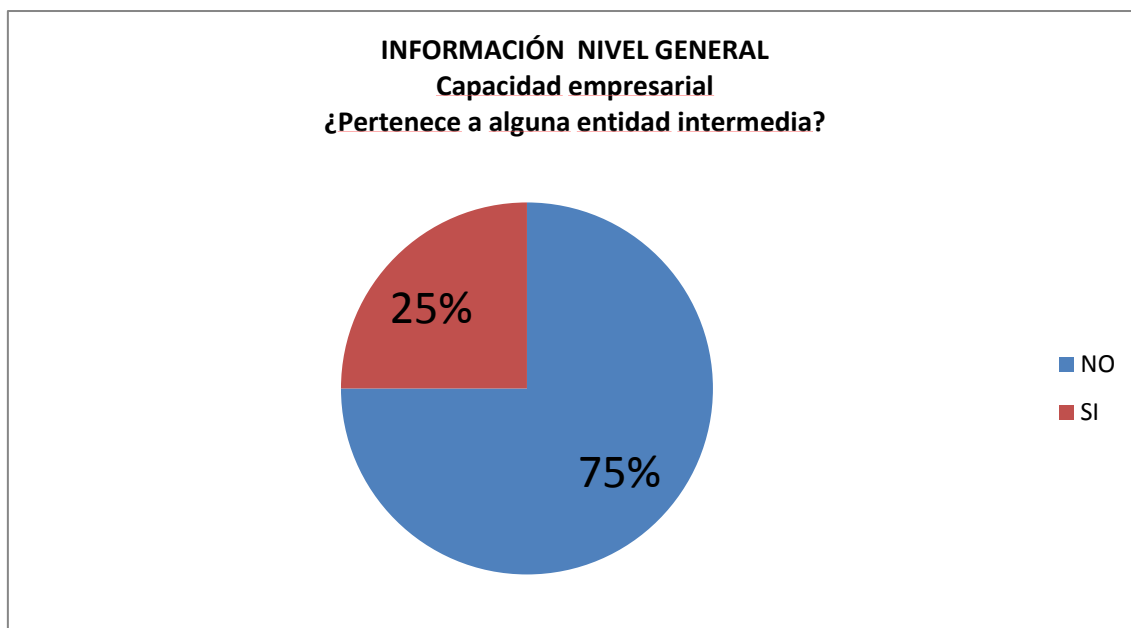


INFORMACIÓN NIVEL GENERAL
Capacidad empresarial
¿Cuál es el compromiso de continuidad de gestión por parte de la alta dirección?









V. BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, Francisco, *La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina*. Revista de la CEPAL / NU. CEPAL. n. 63, pp. 147-160, Diciembre 1997.
- Amigo, Adriana. *Negocios con Valor*, Fundación Ross, Rosario, 2009.
- Ascuá, Rubén, Ferraro, Francisco y Quintar, Aída, *Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en Argentina*. CEPAL, Buenos Aires, Documento de Trabajo No 6, Septiembre 1996.
- Bloch, R., *Las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en Italia y en la Argentina. Análisis comparativo y posibilidades de interacción*. Ediciones De Palma. Bs. As. 2004.
- Brusco, M., Piore, D., *Los directivos de las PYMEs frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación al exterior*, IV Congreso Nacional de ACEDE. Febrero de 1992.
- Buckley, John V., *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología*, Mc Graw Hill, Colombia, 1999.
- Clacheo, N., *Oportunidad y Negocios para las Pymes exportadoras*. Fundación ConExport; Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2003.
- Farinelli, S. (2008) *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmeccánicas de tandil (1995 – 2005)*, < riqueza, la de producción práctico>Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/397/



- Gibson, Rowan y otros, *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia, 1997.
- Hamel, Gary; Prahalad, G.K. *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, 1999.
- Hitt, Michael A; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E., *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, 5º Edición, México, 2003.
- Milesi, D., *Las Pymes exportadoras argentinas exitosas; Hacia la construcción de ventajas competitivas*. Editorial, Miño y Dávila. 2000.
- Munuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel, *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. 2007.
- Thompson, Arthur A, Jr.; Strikland, A.J., *Administración Estratégica, Textos y casos*, McGraw Hill, 13º Edición, México, 2003.