



LA COMPETITIVIDAD Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL¹

Resumen

Uno de los interrogantes más frecuentes entre teóricos, pragmáticos y ejecutivos, en fin, entre todo aquel vinculado a la administración empresarial, es ¿cómo lograr la competitividad? Pero mucho más complicado es preguntarse por la competitividad en países latinoamericanos enmarcados bajo condiciones socioeconómicas turbulentas. En este artículo se indica cómo la generación de resultados económicos (propósito de la totalidad de compañías que se han enfocado a cambiar su modelo mental en busca de la globalización) demanda estrategias organizacionales mucho más efectivas: la movilización de inteligencias, el aprendizaje, la innovación, muchas de las cuales podemos enmarcar como elementos estructurales de la empresa; e, igualmente, unos procesos que garanticen los resultados económicos.

Abstract

One of the most frequent questions among theorists, pragmatists and executives engaged with the business administration is how to achieve competitiveness. Even more complex it is to try to get competitiveness in Latin American countries, most of them under social struggles and economic conditions. This article shows how the generation of benefits demands more effective organizational strategies associated with the management of intelligence and knowledge, together with new learning methods and with the development of innovation processes. Most of these elements can be identified as part of the general structure of a company and related to the economic results.



Por
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Docente, Departamento de Humanidades, EAN.
E-mail:
hugoarivera@cable.net.co

Palabras clave:

Competitividad, gestión, estrategias organizacionales, innovación.



I NTRODUCCIÓN

LA COMPETITIVIDAD UN TEMA QUE GENERA DISCORDIAS

Por lo regular, la competitividad se presenta en términos apocalípticos: si los países latinoamericanos no se sacuden para ponerse a la altura de la competencia internacional se verán enfrentados a la catástrofe económica. Este punto de vista extremo surge de la falsa analogía entre naciones y negocios.

A muchas personas les parece obvio que un país sin capacidad competitiva esté en serios problemas. Si una firma se rezaga frente a sus rivales, pierde mercados y se ve obligada a despedir trabajadores y finalmente a cerrar, ¿no le pasará lo mismo a una nación?

“La respuesta es no. La competencia internacional no hace cerrar países como si fueran negocios. Hay poderosas fuerzas de equilibrio que normalmente aseguran que cualquier país pueda seguir vendiendo una gama de productos en los mercados mundiales y que puede en promedio equilibrar su comercio en el largo plazo, aun si su productividad, tecnología y calidad de productos son inferiores a los de otros países. Aun países claramente inferiores a sus socios comerciales normalmente se benefician en vez de perjudicarse gracias al comercio internacional.”



Además, un país menos productivo que sus socios comerciales a lo largo de toda la industria se verá forzado a competir sobre la base de salarios bajos a cambio de una productividad superior, pero no sufrirá una catástrofe. Es más, normalmente se beneficiará del comercio internacional. El punto es que el comercio internacional, a diferencia de la competencia entre negocios por un mercado limitado, no es un juego de suma cero en el que las ganancias de un país son las pérdidas de otro: es un juego de suma positiva, razón por la cual la palabra *competitividad* puede ser peligrosamente desorientadora cuando se aplica al comercio internacional.

Debemos también observar que en esta discusión se ha omitido hasta ahora un factor crítico en la política del mundo real del comercio internacional: la distribución de ingresos. Los cambios en los patrones de comercio internacional tienen con frecuencia fuertes efectos en la distribución del ingreso dentro de los países, de tal manera que incluso un cambio benéfico produce tanto perdedores como ganadores (al menos en el corto plazo). Buena parte del comercio internacional es impulsado por diferencias nacionales duraderas como los recursos, el clima y la sociedad. Brasil es un exportador de café debido a su suelo y clima; Arabia Saudita es





un exportador de petróleo debido a su geología; Canadá es un exportador de trigo debido a la abundancia de tierra respecto a la mano de obra, y así sucesivamente.

El comercio en productos manufacturados entre países industriales avanzados es, sin embargo, más difícil de explicar, especialmente en productos altamente sofisticados. En muchos casos las industrias parecen crear su propia ventaja comparativa por medio de un proceso de retroalimentación positiva. En este punto es necesario demostrar cómo la competitividad es una condición necesaria para el crecimiento de los países, y por ello se traen a colación algunos datos importantes.

“El crecimiento económico de América Latina ha sido decepcionante. Durante la década de los años noventa fue apenas 3,3% anual, a pesar de una coyuntura económica mundial relativamente benigna y de las posibilidades de recuperación que tenía la mayoría de los países, cuyas economías habían estado estancadas o en recesión durante la década anterior.” En esta misma década el ingreso de los latinoamericanos tuvo solamente un incremento del 1,5% anual, muy distante del 2% los países desarrollados y mucho más del 3.5% de los países asiáticos.

Más alarmante: mientras que en los ocho países más ricos del mundo, el ingreso per capita tuvo un incremento del 2% anual en los años noventa, en los ocho más pobres la tasa de crecimiento fue del 0,7%. Otro dato sorprendente: en la actualidad, uno de cada tres latinoamericanos —es decir, unos 170 millones de personas— vive con menos de dos dólares diarios.

En este contexto, en los últimos años se ha generado gran interés entre los gobiernos y los sectores privados por establecer políticas económicas que mejoren la competitividad. Sin embargo, no hay mayor claridad sobre qué es competitividad, aunque la discusión ha involucrado gobiernos y empresas. Uno de los artífices teóricos en este campo, Krugman, declaró que los países no compiten, sino sus empresas: “La confusión puede llevar a creer que la fortaleza económica de un país se mide por su superávit comercial, que las importaciones son indeseables porque desplazan el empleo nacional o que los bajos salarios de los países pobres son una amenaza para el crecimiento de los países ricos.”

Veamos, con el fin de contar con una perspectiva más clara sobre esta discusión, otras definiciones de competitividad:

- El Banco Interamericano de Desarrollo define competitividad “por la calidad del ambiente de inversión y por el aumento de productividad en un medio ambiente de estabilidad macroeconómica y de integración en la economía internacional” (BID, 2001);
- Salas (1993, p. 393) define competitividad como “la habilidad de los empresarios para formular y ejecutar estrategias competitivas acordes con el entorno general y específico donde se desenvuelven sus empresas”;
- Lall (2001, p. 4) establece que competitividad es ser mejor que otras compañías en ventas, en participación en el mercado o en utilidades;
- La OECD (1994, p. 23) define competitividad como “la habilidad de las compañías, industrias, regiones, naciones y regiones supranacionales de generar mientras se tra-



baje a nivel internacional altos ingresos y elevados niveles de empleo”;

- Boltho (1996, p.3) define competitividad internacional como “el mayor crecimiento posible de productividad que pueda ser compatible con el equilibrio externo”;

- Correa (1997, p. 88) como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

Toda esta variedad de definiciones acrecientan la confusión, hacen que la competitividad se convierta en una “obsesión peligrosa”, utilizando la misma expresión de Krugman (1994). Para Porter la competitividad es producto de un mejoramiento paralelo de la gestión de las empresas y del entorno para los negocios.

Tratando de evitar esta confusión, El World Economic Forum trabaja un indicador de competitividad difundido internacionalmente por *The Global Competitiveness Report*. Dicho indicador se centra en la calidad del ambiente empresarial. La competitividad se evalúa de acuerdo con la calidad del ambiente macroeconómico y de las instituciones públicas y por la capacidad tecnológica. Aun cuando este indicador refleja el nivel de desarrollo de los países, es necesario señalar que el potencial de crecimiento no depende tanto de los valores del indicador como de lo favorable que sean las condiciones de competitividad del país en relación con su nivel de ingreso. En efecto, los países que ofrecen un ambiente macroeconómico e institucional y unas capacidades tecnológicas comparativamente altas para su nivel de ingresos son capaces de crecer más aceleradamente.

La obsesión de los gobiernos y de los sectores privados de América Latina por la calidad del ambiente económico e institucional en que operan las empresas es altamente justificada. Los obstáculos más difíciles de remover para liberar el potencial de crecimiento económico no son la falta de capital ni la



carencia de conocimiento tecnológico. Esas deficiencias son en gran parte el resultado de factores más profundos y difíciles de cambiar, como son las normas, las regulaciones y las prácticas que conforman el sistema institucional de cada sociedad.

LA COMPETITIVIDAD Y CÓMO ALCANZARLA

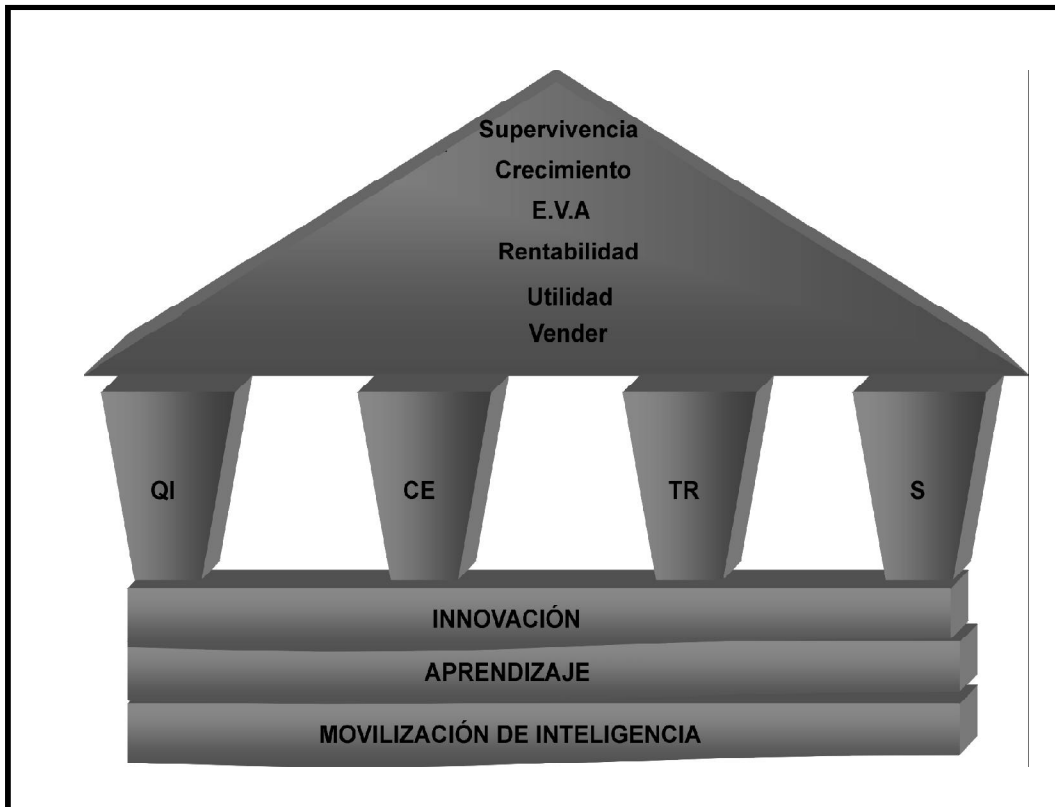
Muchos investigadores han tratado de resolver el siguiente interrogante: ¿qué será la competitividad y cómo lograrla? La Gráfica No. 1, llamada “La Acrópolis de la Competitividad”, muestra algunas sugerencias. En la figura se muestran tres órdenes diferentes, con el mismo nivel de importancia. En la parte inferior (en la base) una organización involucra tres escalones: la movilización de inteligencias, el aprendizaje y la innovación (o creatividad). Es importante reconocer las bases de la organización como elementos internos vinculados al desempeño de la personas de la organización. La movilización de inteligencias se refiere a la focalización de la organización hacia el mismo propósito, al alcance del futuro deseable probable, para lo cual es importante que el nivel corporativo establezca acciones encaminadas a evitar la entropía; el segundo escalón, la capacitación o el aprendizaje permanente permiten que la organización desarrolle ventajas competitivas y pueda salir de un hacinamiento estratégico que le haga perder con respecto a sus competidores; el tercero, innovación (o creatividad), es un esca-

lón indispensable para generar ventajas de largo plazo.

En los pilares de la figura encontramos la calidad intrínseca, el costo equivalente, el tiempo de respuesta y el servicio oportuno. La búsqueda por hacer las cosas bien desde el primer momento se evidencia dentro de una organización competitiva (calidad intrínseca), lo que permite que la relación costo-beneficio sea percibida correctamente por el cliente, quien a su vez requiere de una atención rápida y segura. Estos cuatro elementos, que complementan el trabajo realizado en las bases, aclaran el camino de la organización para alcanzar resultados de índole económico y no económico, los cuales podemos visualizar en una tercera parte de la Acrópolis, que podemos denominar cubierta, en la cual se manejan los conceptos de Vender, Utilidad, Rentabilidad, E. V. A., Crecimiento y Supervivencia.

Es importante resaltar que la actitud que el nivel corporativo asume frente al futuro se convierte en un elemento vital para alcanzar la competitividad. Una actitud pasiva puede llevar a una organización de tener ventajas competitivas sostenibles a presentar desventajas competitivas; una actitud reactiva puede hacer que la organización además de tener ventajas competitivas maneje desventajas competitivas, que la llevarían a no tener resultados superiores; también es posible que una organización cuente con ventajas competitivas y carezca de desventajas competitivas: en este caso estaríamos hablando de una organización que afronta el futuro de forma preactiva, o preactiva y reactiva. Es claro, por tanto, que la actitud frente al futuro genera resultados positivos o negativos en materia de competitividad para las organizaciones.

GRÁFICA No. 1
ACRÓPOLIS DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Luis Fernando Restrepo P. ¹⁸



La suma de los tres bloques permite a la organización alcanzar el futuro deseable probable (competitividad) entendido como la supervivencia o la perdurabilidad. Desde esta óptica podemos incorporar algunos otros elementos que nos permiten visualizar la competitividad desde un enfoque sistémico: lo *ex-ante* y no lo *ex-post*, entendido como el valor económico del capital.

Para algunos autores, entre ellos (Salas, 1993, p.1), "la competitividad de una economía acostumbra a relacionarse con la capacidad que demuestran las empresas que operan desde ella para crecer y ganar participación en los mercados que compiten con las de otros países". Para ello es necesario trabajar en tres frentes diferentes o factores determinantes del éxito o del fracaso competitivo de las empresas: macroeconómico, sectorial e intraempresarial.

FACTORES MACROECONÓMICOS

El éxito o el fracaso de una organización podría verse afectado por la política macroeconómica de un país. Los niveles de competitividad en economías globalizadas, en donde el poder del mercado es fundamental, solo podrán modificarse a través del entorno macroeconómico. En estos casos el Estado juega un papel importante en tanto puede fortalecer la economía y favorecer la

generación de incentivos a la inversión para garantizar el mejoramiento de los niveles de competitividad.

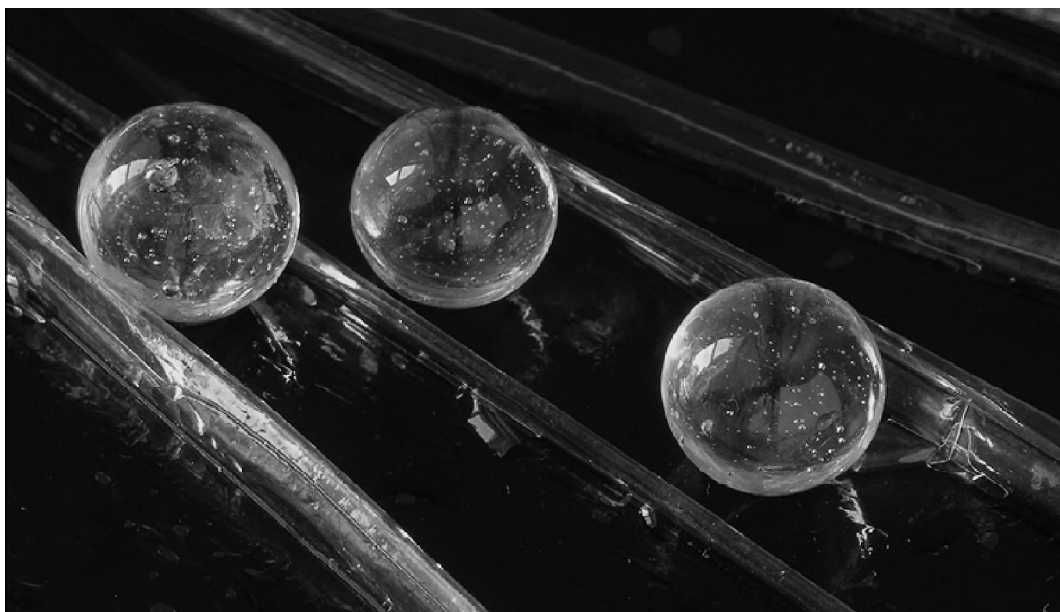
FACTORES SECTORIALES

Los beneficios medios de las industrias difieren entre sí. Esto significa que las oportunidades de éxito o fracaso de las empresas están condicionadas por el sector o la industria a la que pertenecen. En este aspecto es posible hablar de factores sectoriales de competitividad.

FACTORES INTRAEMPRESARIALES

La aproximación más microeconómica a la competitividad empresarial y sus determinantes parte de la premisa de que las empresas poseen amplios márgenes de maniobra para, por medio de sus decisiones, influir en la posibilidad de éxito o fracaso en un mercado. Entre los factores internos que fortalecen o debilitan la posición de la empresa frente a los competidores se cuentan: las condiciones de la organización, los recursos, las habilidades y las estrategias.

La premisa de que la competitividad se fundamenta en los factores internos de la empresa y, más específicamente, de la habilidad de las personas que administran la organización para desarrollar capacidades o des-



trezas distintivas y generar alrededor de estas estrategias y estructuras organizacionales adecuadas (eficientes y efectivas), nos conduce a políticas públicas de fomento de la competitividad centradas en la empresa, y no en políticas macroeconómicas o sectoriales.

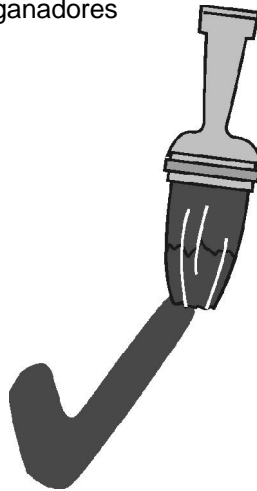
Lo importante es identificar organizaciones “ganadoras” y definir cómo potenciar sus capacidades para competir en mercados internacionales. “El problema para instrumentar estas políticas radica en cómo identificar desde la administración pública a los ganadores nacionales, dado que el *talento de gestión* y las *habilidades nucleares* no son variables fácilmente observables. Reconocer las buenas de las malas empresas permitiría encauzar las decisiones administrativas y las ayudas. Más aun, la recepción de una ayuda externa por parte de empresas competidoras sería la excusa esgrimida por las que no la reciben si acaban perdiendo posiciones en el mercado; la expectativa de recibir una ayuda externa puede reducir los estímulos a la eficiencia y a la mejora permanente de las empresas.” (Salas, p. 382)

Dentro de la competitividad sistémica, al uso de la Acrópolis con los factores de competitividad empresarial, puede incorporarse lo mencionado por Michael Porter, uno de los principales estrategas de la actualidad, quien se ha preocupado en los últimos años por el tema de la competitividad. En sus investigaciones concluye que “el aumento de la competitividad es producto de un avance paralelo e interdependiente en las prácticas de las compañías y el entorno microeconómico de los negocios, y que ambos pueden ser alterados sustancialmente a partir de una acción decidida de los empresarios y los gobiernos. Concluye que el aumento de la competitividad depende de dos factores: el aumento de la calidad de la gestión de las empresas (que sintetiza bajo el término *upgrading*) y la calidad del entorno microeconómico para los negocios”.

A continuación, mencionaremos los nueve *upgradings* mencionados por Porter y dentro de los cuales deben trabajar las organizaciones en procura del mejoramiento de su gestión empresarial.

• **Cambiar metas y modelo mental**

Desde hace unos años la globalización se ha convertido en una nueva forma de trabajo de los países y las organizaciones. Es necesario afrontar esta situación y prepararse para competir con el mundo entero.



• **Amarrar la estrategia a la visión de la estructura de la industria**

Porter recomienda reconocer las actividades que mejor hacemos. Se debe escoger muy bien la actividad de la empresa y segmentar el mercado, identificar el sitio en el que queremos trabajar, buscar una posición física o mental, que permita alcanzar los objetivos.

• **Elevar la eficiencia operacional hasta alcanzar estándares mundiales**

Debido a que no estamos solos, la globalización implica competir con calidad. Debemos progresar constantemente y para ello es necesario mirar al mejor y tratar de ser como él, evolucionando en procesos, sistemas de información, innovación, etc.

• **Desarrollar ventajas en todas las etapas de la cadena de valor**

Una organización no debe enfocarse únicamente en actividades de producción. Existen otros procesos que deben siempre ser mejorados, en especial, mercadeo, logística y servicio al cliente.

• **Pasar del oportunismo a la estrategia**

Es necesario cambiar la mentalidad de algunos gerentes que creen que porque un negocio dio resultados en el pasado gracias a la



“suerte”, a la intuición o al desarrollo empírico de sus actividades, esto seguirá de la misma forma en el futuro. Es necesario desarrollar estrategias que permitan alcanzar nuevas y mejores oportunidades.

- **Buscar estrategias diferenciadoras a largo plazo**

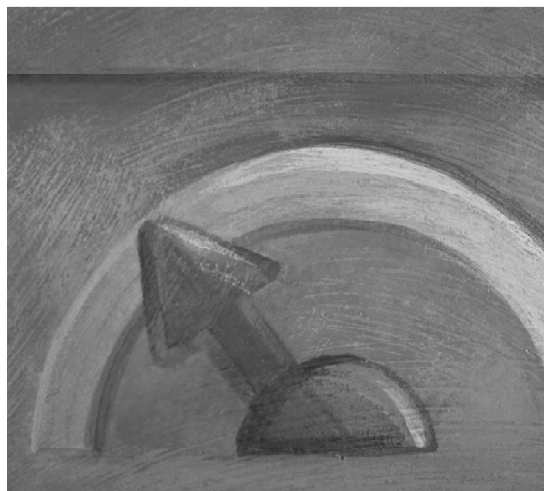
Es necesario identificar acciones que permitan aventajar a los competidores en el largo plazo, evitando de esta forma ser imitados rápidamente hasta llegar al hacinamiento, es decir, a la pérdida de rentabilidad y participación en el mercado.

- **Invertir permanentemente**

Se refiere a la necesidad de invertir constantemente en tecnología blanda y dura, buscando alcanzar ventajas diferenciadoras de largo plazo.

- **Establecer una relación directa con los clientes.**

La competencia generada por la globalización y por el nivel de hacinamiento en el que las industrias tienden a encontrarse en determinado momento requieren generar mejores canales de distribución y dar lugar a una relación directa con los compradores. Es importante visualizar estrategias que permitan realizar actividades que garanticen mantener niveles de rentabilidad adecuados para el negocio.



- **Expandir el comercio a los países vecinos**

La mejor forma de adquirir fortaleza en productos de alto valor agregado antes de pasar a los grandes mercados es a través de las relaciones comerciales con países cercanos. Sin embargo ésta no es una camisa de fuerza, ya que podremos acceder a otro tipo de mercados más lejanos, sin requerir la relación con vecinos. Lo importante es la expansión del producto o el servicio de las organizaciones.

El cumplimiento de estas recomendaciones mencionadas por Porter no garantizan que se alcancen mejores niveles de competitividad. Es necesario además generar un ambiente de negocios adecuado que permita alcanzar los indicadores mencionados por el Global Competitiveness Report.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Pero, ¿cómo validar algunos de estos conceptos, en especial el trabajo de la acrópolis, los upgradings y las actitudes frente al futuro? En la cátedra de Comportamiento Organizacional de la Escuela de Administración de Negocios EAN, se ha llegado a algunas conclusiones:

En un examen diagnóstico realizado a un total de cien empresas de diversos sectores empresariales de Colombia, utilizando los anteriores planteamientos teóricos sobre



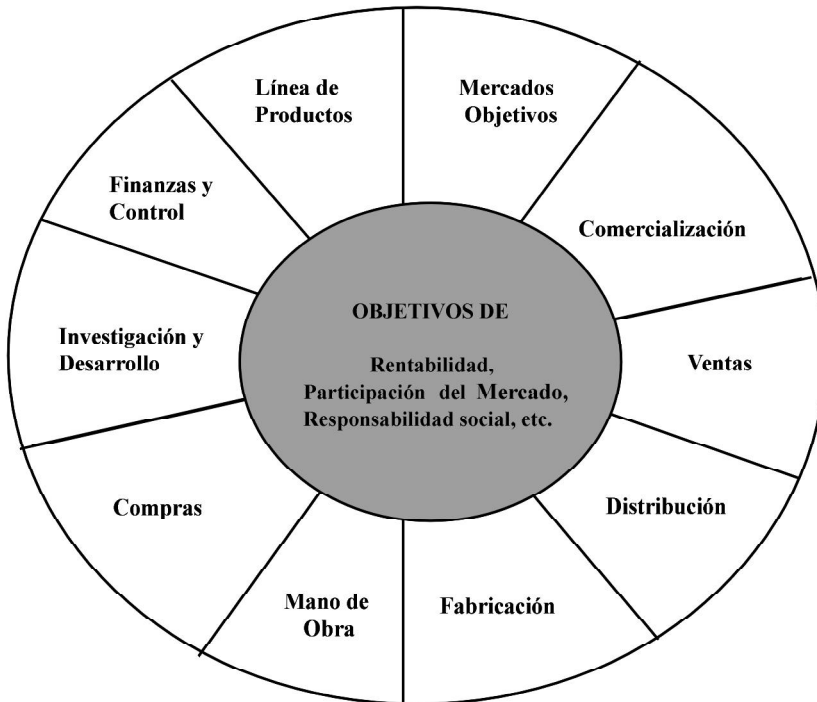
competitividad, se obtuvieron los siguientes resultados: para un 47% de estas organizaciones las bases son el bloque más importante de la acrópolis, y de éstas el aprendizaje permanente, con un 45%, es la variable más significativa; la movilización de inteligencias presenta un 25% y la innovación un 18%.

Dentro del aprendizaje permanente las organizaciones colombianas utilizan los seminarios y los cursos de capacitación tanto para el nivel corporativo como operativo. Al hablar de movilización de inteligencias las organizaciones examinadas tienen como elemento fundamental la búsqueda de sinergia. Confirman así la teoría de sistemas de Bertalanffy, quien, aplicando la segunda ley de la termodinámica, indica que todos los cuerpos liberan una energía que es reciclada en el propio sistema. En las organizaciones analizadas, ese reciclaje de energía es frecuente y se focaliza hacia un mismo propósito.

En el segundo bloque de la acrópolis, en los pilares, se destaca con un 45% la intención de trabajar por la calidad interna (calidad intrínseca) como variable para crecer y ganar. Para un 35% de las organizaciones es más importante el costo equivalente, en tanto las variables de tiempo de respuesta y servicio oportuno tienen una importancia del 10%, cada una.

La tendencia a los procesos de aseguramiento de calidad como factor para competir en un mercado global explica la importancia concedida a la calidad intrínseca. Es importante resaltar cómo las variables de tiempo de respuesta y de servicio oportuno para las organizaciones estudiadas son elementos que surgen del proceso de calidad y solamente en aquellas que se dedicaban a actividades de servicio, ambas variables eran consideradas de mayor importancia que las demás.

GRÁFICA No. 2
CÍRCULO DE LA VENTAJA COMPETITIVA





Finalmente, en un 35% de las organizaciones la cubierta de la competitividad está enfocada a los resultados económicos: mientras las ventas presentan un 70%, la rentabilidad cuenta con un 20%. Dentro de este último bloque de la acrópolis las organizaciones se han enfocado en la búsqueda de resultados económicos, al concebir la competitividad desde una óptica parcial (incremento del valor económico del capital). No obstante la preocupación por los resultados no económicos sigue latente y algunos aspectos como la imagen, la responsabilidad social, el prestigio, *good will*, tienen un alto impacto.

LOS RESULTADOS: COMPETITIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA

Las formas en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan la base para comprender el papel que la nación de origen desempeña en este proceso. No obstante, este papel dista mucho de ser sencillo. Nuestra búsqueda de una nueva forma de comprender la ventaja competitiva debe partir de una serie de premisas.

- La naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho entre uno y otro sector e incluso entre los segmentos de un mismo sector. Debemos determinar cuál es la influencia de la nación sobre la capacidad de la empresa para competir en sectores y segmentos de sectores específicos, con estrategias particulares, en vez de hacerlo en sectores genéricos. Debemos tomar en consideración las diferentes fuentes de ventaja competitiva en diferentes sectores más que contar con una sola y de cobertura generalizada como pudieran ser los costes de mano de obra o las economías de escala. Dado que los productos se diferencian en muchos sectores, debemos explicar las razones de que las empresas de algunas naciones sean más capaces de diferenciar que otras y no centrarnos solamente en las diferencias de costes.

- Los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo actividades de la cadena del



valor fuera de su país de origen. Esto significa que la tarea no es explicar por qué una empresa que opera exclusivamente en la nación tiene éxito internacional, sino las razones de que la nación sea una base central más o menos deseable para competir en un sector. La estrategia se determina en la base central; en ésta tiene lugar el desarrollo de productos y procesos fundamentales; aquí se encuentran las técnicas esenciales propias de la empresa. La base central debe ser la plataforma para una estrategia mundial dentro del sector. Las ventajas que se obtienen de la nación de origen se ven suplidas por aquellas que se derivan de una posición integrada de cobertura mundial.

- Las empresas consiguen y mantienen ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, la innovación y el perfeccionamiento. La innovación, como se apuntó anteriormente, incluye tanto la tecnología como los métodos, y abarca los nuevos productos, los nuevos métodos de producción, las nuevas formas de comercialización y la identificación de nuevos grupos de clientes. Ya se trate de una acumulación de pequeños pasos y de esfuerzos prolongados o de descubrimientos espectaculares, las innovaciones dan lugar a una ventaja competitiva (Ver Gráfica No. 2).

NOTAS

¹ Ponencia presentada en la XXXVII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA) realizada en Porto Alegre - Brasil entre el 22 y 25 de Octubre de 2002.

BIBLIOGRAFÍA

¹ Krugman. Paul. Internacionalismo Pop. MIT Ed Norma. 1999.

² Krugman, Ibíd., p119

³ Buena parte del comercio en productos manufacturados entre los países industrializados consiste en comercio "intra- industrial", es decir, intercambio de productos que parecen haber sido producidos utilizando razones similares entre capital y mano de obra y entre trabajadores cualificados y no cualificados.

Por eso es difícil explicar el patrón de ventaja competitiva entre países industrializados por las diferencias entre sus mezclas de recursos que en cualquier caso son bastantes similares. H. Grubel y Lloyd, Intra – industry trade (Wiley, New York, 1975); E. Helpman, J. Jpn. Int. Econ. I, 62 (1987).

⁴ BID, "Competitividad: el Motor del Crecimiento" Informe 2001, Progreso Económico y Social en América Latina. Diciembre de 2001. P.1.

⁵ Krugman, P. Competitiveness: A dangerous Obsession, Foreign Affairs 73(2): 28-44, 1994.

⁶ BID. Ibíd.

⁷ BID, Ibíd.

⁸ Salas, V. "Factores de Competitividad Empresarial. Consideraciones Generales". Papeles de Economía Española; No 56. 1993.

⁹ Lall, Sanjaya (2001). Competitiveness; Technology and Skills. Edward Elgar. Capítulo 1. "GAT Competitiveness is and why it is important".

¹⁰ OECD (1994). Globalization and Competitiveness: Relevant Indicators. Paris, OECD. Directorate for Science, Technology and Industry, DSTI/EAS/IND/WP9(94)19.

¹¹ Boltho, A. (1996) "The Assessment: international competitiveness", Oxford Review of Economic Policy, 12(3), 1-16.

¹² Correa, Héctor. (1997) "La competitividad, estrategia de supervivencia y crecimiento empresarial". Facultad de Contaduría Pública UNAB – No. 22.

¹³ Krugman, P. (1994). "Competitiveness: a dangerous obsesión", Foreign Affairs, 73(2), 28-44.

¹⁴ El reto es duplicar exportaciones. Revista Dinero. Agosto 15 de 1998.

¹⁵ BID, Ibíd.

¹⁶ Conclusiones resultantes de la Línea de Investigación: Pensamiento y Práctica Gerencial en Colombia. Realizada en La Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

¹⁷ Ver Diálogos Gerenciales No. 1. Universidad Externado de Colombia. Facultad Administración de Empresas. Marzo de 1999.

¹⁸ Diseñado por Luis Fernando Restrepo P. Director M.B.A Universidad Externado de Colombia, fruto de la investigación Pensamiento y Práctica Gerencial en Colombia.

¹⁹ Salas. Ibíd.

²⁰ Salas, V. Ibíd.

²¹ El reto es duplicar exportaciones. Revista Dinero. Agosto 15 de 1998.

