



**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **Los procesos inteorganizacionales de creación de conocimiento en la competitividad sistémica. Argentina 2015**

---

---

Año  
2015

Autor  
Salomón, Regina Bibiana

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Salomón, R. B. (2015). *Los procesos inteorganizacionales de creación de conocimiento en la competitividad sistémica. Argentina 2015*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**IV CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL  
CENTRO DE LA REPÚBLICA**

**“INSPIRACIÓN E IDENTIDAD PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS  
ORGANIZACIONES”**

**VILLA MARIA - 12 Y 13 DE NOVIEMBRE DE 2015**

**LOS PROCESOS INTEORGANIZACIONALES DE CREACIÓN DE  
CONOCIMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.  
ARGENTINA 2015**

**SALOMÓN, REGINA BIBIANA. AUTORA Y EXPOSITORA**

LOS PROCESOS INTEORGANIZACIONALES DE CREACIÓN DE  
CONOCIMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.  
ARGENTINA 2015

**Palabras Clave:** Conocimiento interorganizacional, desarrollo, competencias interorganizacionales, educación y competencia sistémica.

**Resumen**

El presente trabajo estudia la Competitividad Sistémica. El objeto problema son las dificultades en torno a la creación de conocimientos en forma conjunta por las organizaciones, en un entorno determinado que se hacen observables en hechos que comprenden una amplia gama de relaciones entre sujetos e instituciones e incluyen a múltiples actores, tanto del ámbito público como privado. La perspectiva de la creación de Valor Agregado por los procesos de creación de conocimiento Interorganizacionales que incorpora el Modelo Estratégico de Gestión de Vínculos Interorganizacionales (EIGEVI), como base para la creación de competencias de gestión. Se complementa con datos secundarios proporcionados por El Banco Interamericano de Desarrollo, en forma complementaria a investigaciones de la CEPAL. Se identifican de este modo los niveles de competitividad sistémica, los obstáculos e impedimentos para el crecimiento en Argentina, vinculados a la Inversión privada y pública, la productividad, le infraestructura, la debilidad institucional y la educación. Finalmente se propone la educación superior con una mayor participación de la comunidad universitaria junto a los profesionales en Administración, que poseen los recursos para revertir las condiciones que limitan la asociatividad, la construcción de redes, y la asociatividad juntamente a las estrategias conjuntas que favorecen la competencia sistémica.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. LA PERSPECTIVA INTERORGANIZACIONAL	9
2.1. La Gestión de Vínculos Interorganizacionales	10
2.2. Transmisión e Inclusión	11
2.3. El Modelo EIGEVI	12
3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	15
3.1. Inversión Pública e Inversión Privada	
4. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN ARGENTINA	17
4.1. Competitividad Sistémica y la productividad	18
4.2. Inversión Pública e infraestructura	20
4.3. La Educación,	20
5. CONCLUSIONES	22
6. CITAS Y NOTAS BIBLIOGRÁFICAS	25
7. BIBLIOGRAFÍA	26

## 1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de este documento es la problemática de la creación de conocimiento inter-organizacional para la creación de competitividad sistémica. Las dificultades en torno a la creación de conocimientos en forma conjunta por las organizaciones, en un entorno determinado, se hacen observables en hechos que comprenden una amplia gama de relaciones entre sujetos e instituciones e incluyen a múltiples actores, tanto del ámbito público como privado.

El concepto de competitividad sistémica adolece delimitaciones para muchos países en desarrollo, especialmente de América Latina, en los cuales la necesidad de formular e implementar estrategias locales y regionales de desarrollo económico es indispensable y pertinente, y donde se observa la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial, social y gubernamental integrado para crear competitividad.

Para el abordaje de la problemática relacionada se analizan dos modelos desde distintas perspectivas. En un primer término, un diagnóstico de la situación de los países latinoamericanos en relación al crecimiento de sus economías, y en un segundo término un análisis de la realidad de un sector de la economía en una provincia argentina. Ambos términos, del Marco Teórico referencial elegido, muestran de qué manera las relaciones entre las variables estudiadas afectan la competitividad sistémica de Argentina en 2015. Cabe destacar que las condiciones en torno a la competitividad sistémica del país no son uniformes en sus distintas regiones. En consecuencia las dificultades que se analizan son más visibles en las zonas más pobres del país.

En este trabajo, el concepto de competitividad se eligió entre las definiciones de numerosos autores de la bibliografía internacional. Se seleccionaron aquellos que incluyen la productividad, la calidad de vida de la población y la relación con el mercado internacional, juntamente al progreso técnico como resultado de la innovación. Según Fajnzylber (1988), la competitividad sistémica desde una perspectiva de mediano y largo plazo, es la

capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.

Del mismo modo Porter (1990) afirma: "...es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad".

En el desarrollo de este trabajo se consideraron algunos aspectos teóricos para la evaluación y análisis del sector estudiado en el modelo de conocimiento que se incorpora. Se estudia también la relación entre los profesionales en Administración, la universidad y la competitividad sistémica.

En el área de las ciencias sociales, la competitividad sistémica se relaciona con la sociología industrial, la geografía económica y las ciencias políticas, todas ellas fundamentadas en la noción de redes, elemento central del concepto de competitividad sistémica.

Según plantea Ferrer (2005), en el marco de la globalización se incorporan factores de tipo organizativo e institucional, ligados a la configuración del aparato productivo nacional o las interconexiones entre sectores y actividades económicas, a la calidad de las relaciones entre los agentes y a la infraestructura físico-tecnológica con la que operan.

La competitividad se considera sistémica por tres razones:

a) Una empresa no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva entre competidores locales. La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción. El aprendizaje por interacción (*learning-by-interacting*) es clave en el proceso de innovación, especialmente en las ventajas competitivas dinámicas. En este sentido es preponderante la participación de los sectores vinculados a la academia, y los profesionales en Administración que se desenvuelven en las empresas privadas y demás organizaciones.

b) Un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.

c) El Estado tiene un papel decisivo en el momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país, especialmente bajo las nuevas modalidades de gobernabilidad.

Para explicitar el interrogante acerca de ¿Cómo se vinculan los actores a la idea de competitividad sistémica? Se incorpora al análisis la categorización en cuatro niveles, realizada por la CEPAL (2001):

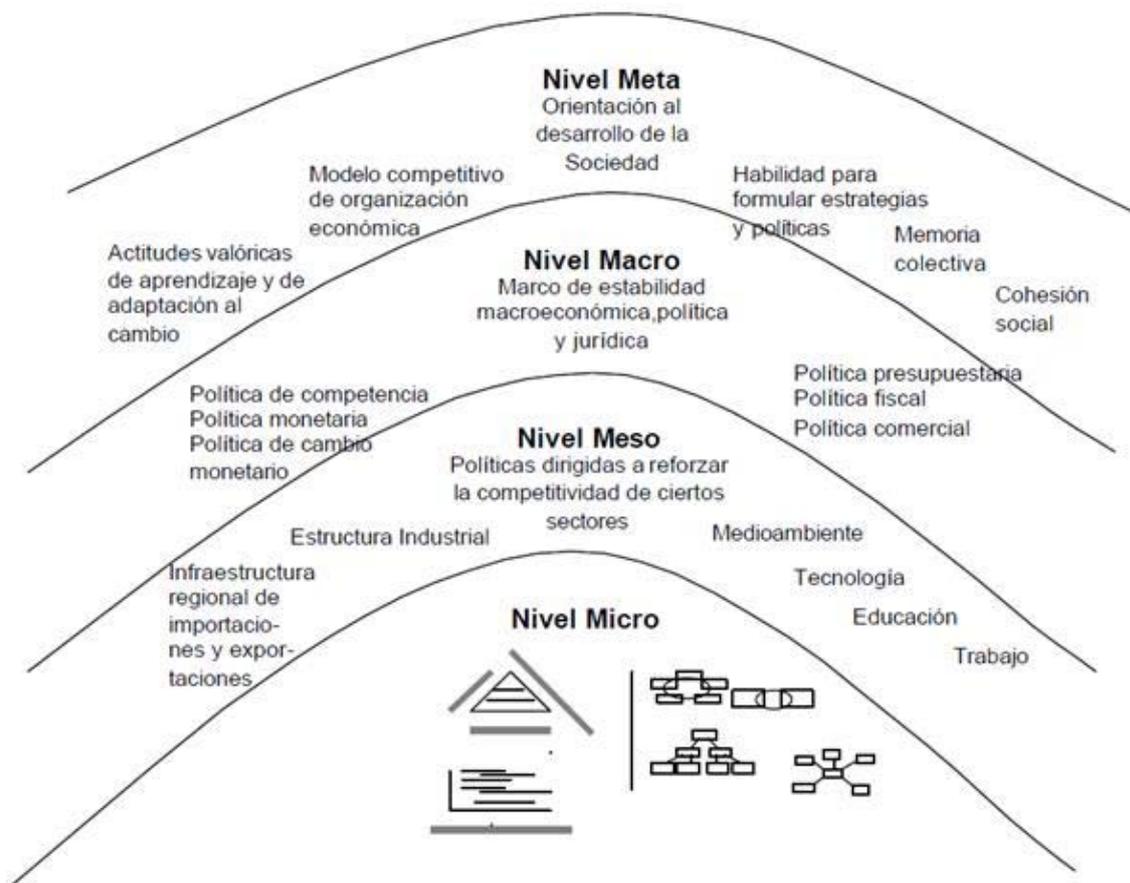
1. Nivel Meta: Gobernabilidad y competitividad industrial. Constituido por los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto.

2. Nivel Macro: Vinculación entre la estabilización económica, política y jurídica con la capacidad de transformación. Compuesto por el conjunto de condiciones macroeconómicas estables, particularmente una política cambiaria realista y una política comercial que estimule la industria local.

3. Nivel Meso: Apoyo a los esfuerzos de las empresas. Formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones.

4. Nivel Micro: Requerimientos tecnológicos e institucionales. Constituido por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua y asociaciones, así como redes de empresa con fuertes externalidades.

Sobre la base de esta categorización, se puede argumentar que el conocimiento y los actores vinculados a la educación técnica y superior, así como la universidad son de fundamental importancia para el nivel Meta y Micro de la competitividad sistémica, no obstante pertenecen al Nivel Meso de la figura que se expone



Fuente: Meyer y Stamer (1999)

Figura 1 Niveles de la competitividad sistémica

El concepto heurístico de competitividad sistémica para analizar, por ejemplo, las PYME es lo bastante abierto como para incluir las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades locales y regionales de desarrollo. Asimismo, trata de capturar los determinantes políticos y económicos de un desarrollo industrial exitoso, centrándose en los aspectos de creación de redes (*networking*) entre gobierno, instituciones, empresas y organizaciones privadas para la creación deliberada de las condiciones de un desarrollo industrial sostenido y de mayor competitividad nacional. CEPAL (2001)

El concepto de competitividad sistémica va más allá de la discusión contrapuesta entre Estado y mercado, y se centra en encontrar un equilibrio adecuado entre las fuerzas del mercado y la intervención estatal (formulación e implementación de políticas dirigidas a promover el desarrollo industrial y competitivo).

Si se toman en cuenta las consideraciones expuestas precedentemente en cuanto a la intervención de múltiples actores del ámbito privado y público, la dimensión intra-organizacional resulta insuficiente a la hora de crear competencias claves para la gestión exitosa en un espacio geográfico determinado. Por tal motivo, la incorporación de la perspectiva interorganizacional, en los procesos de conocimiento, resulta apropiada para desarrollar la temática que vincula a las organizaciones en torno al concepto de competitividad sistémica.

El modelo referencial analizado, es el Estratégico Integral de Gestión de Vínculos Inter-organizacionales (EIGEVI), aplicado al Sector Turístico de localidades emergentes. Este describe y analiza la problemática que dificulta el agregado de valor a los productos y servicios turísticos, en una aplicación empírica para el caso denominado Valle Central de Catamarca, Argentina. El enfoque se basa en los procesos que describen los modelos de gestión del conocimiento intra-organizacional, especialmente el Modelo de Creación de Conocimientos (Nonaka y Takeuchi ,1999) y el Modelo de Competencias Nucleares (Johnson y Scholes, 2001). Ambos constituyen la génesis del concepto de interorganización y muestran su contribución a la creación de valor, así como de la incorporación de los dos procesos que forman parte del nuevo modelo de conocimientos resultante<sup>(5)</sup>. De lo expuesto, surgen interrogantes acerca de ¿Cómo se incorpora el conocimiento en las organizaciones, y de qué modo se incorporan los proceso inter-organizacionales?

La siguiente tabla ilustra los procesos de conocimiento hacia el interior de las organizaciones (intra-organizacionales) y los procesos inter-organizacionales.

---

<sup>(5)</sup>Salomón,R (2012) "Gestión de Vínculos Interorganizacionales, para la creación de Valor Agregado a las localidades emergentes".

**Tabla 1: Procesos De Conocimiento Intra e Inter-organizacionales**

<b>INTRAORGANIZACIONAL</b> <b>Nombre del Proceso</b>	<b>NONAKA Y TAKEUCHI</b> <b>Creación Desde conocimiento</b>
SOCIALIZACIÓN	Tácito a Tácito
Externalización	Tácito a Explícito
Combinación	Explícito a Explícito
Internalización	Explícito a Tácito
<b>Interorganizacional</b> <b>Nombre del Proceso</b>	<b>GESTIÓN DE VÍNCULOS</b> <b>Modelo EIGEVI</b> <b>Creación Desde conocimiento</b>
Transmisión	EXPLICITOS A EXPLICITOS ENTRE ACTORES
Inclusión	TACITO A EXPLICITOS ENTRE ACTORES

Fuente: Salomón, 2012

De la lectura de la Tabla 1 surgen los procesos interorganizacionales: “Transmisión e Inclusión” incorporados por el modelo EIGEVI. (Salomón, 2012).

El objetivo de este trabajo es combinar y transferir conceptos del Modelo de “Restricciones al crecimiento”<sup>(6)</sup>, para complementar los resultados de la investigación empírica del “Modelo EIGEVI”, e integrar propuestas teóricas en una síntesis que contribuya a la comprensión holística del tema “Interorganizacional” y su incidencia en la competitividad sistémica. Al mismo tiempo, analizar la participación de los profesionales en Administración en la construcción de un modelo de gestión interorganizacional, para favorecer la integración local y regional de un espacio geográfico determinado.

Metodológicamente, se seleccionaron para este estudio datos secundarios acerca de los resultados del análisis macroeconómico de América

<sup>(6)</sup>Las restricciones a la inversión privada en los países latinoamericanos: Las restricciones a la inversión resultantes de los diagnósticos de trece países de América Latina y el Caribe son del libro de Agosin, Fernández-Arias y Jaramillo (2009).

Latina y el Caribe del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>(2)</sup> acerca de variables tales como la Inversión Privada, la productividad, la gestión de infraestructura y las políticas monetarias empleadas. El análisis que incorpora una metodología de diagnóstico, se fundamenta en la opinión de tres economistas vinculados a la Universidad de Harvard –Ricardo Hausmann, Dani Rodrik y Andrés Velasco<sup>(3)</sup>– que propusieron, el método de “restricciones al crecimiento” para identificar qué factores lo limitan de forma más severa

Asimismo, la incorporación de la perspectiva interorganizacional, en el análisis de las competencias de gestión, se evidencia en las relaciones entre las variables que sirven de base para la creación de las competencias de gestión en el Modelo EIGEVI.

De este modo se completan las requisiciones teóricas para fundamentar sistémica en el abordaje de este trabajo.

## **2. LA PERSPECTIVA INTER-ORGANIZACIONAL**

La interorganización es un atributo de los sistemas integrales de gestión, para crear competencias nucleares, que aporten a la creación de valor compartido en las organizaciones, como una forma de apoyo a la competitividad sistémica. (Salomón, 2012). Este concepto surge de la teorización acerca de las competencias de gestión intra-organizacionales desarrolladas por Johnson y Scholes.<sup>(7)</sup> La siguiente figura describe las fuentes de competencias nucleares en las organizaciones con base en: La gestión de Vinculos intraorganizacionales, el Valor agregado, la Robustez estratégica y la Eficiencia.

Con la incorporación de la perspectiva interorganizacional, la variable gestión de vínculos se constituye en la variable independiente del escenario de la competitividad sistémica. Las restantes variables son dependientes: Valor añadido, eficiencia en costos y robustez.

---

<sup>(2)</sup>Ricardo Hausmann, Dani Rodrik y Andrés Velasco, (2006)

<sup>(3)</sup>Banco Interamericano de Desarrollo. BID (2012) *Realidad Macroeconómica Latinoamericana*

<sup>(7)</sup>Johnson, G. y Scholes, K. (2001).

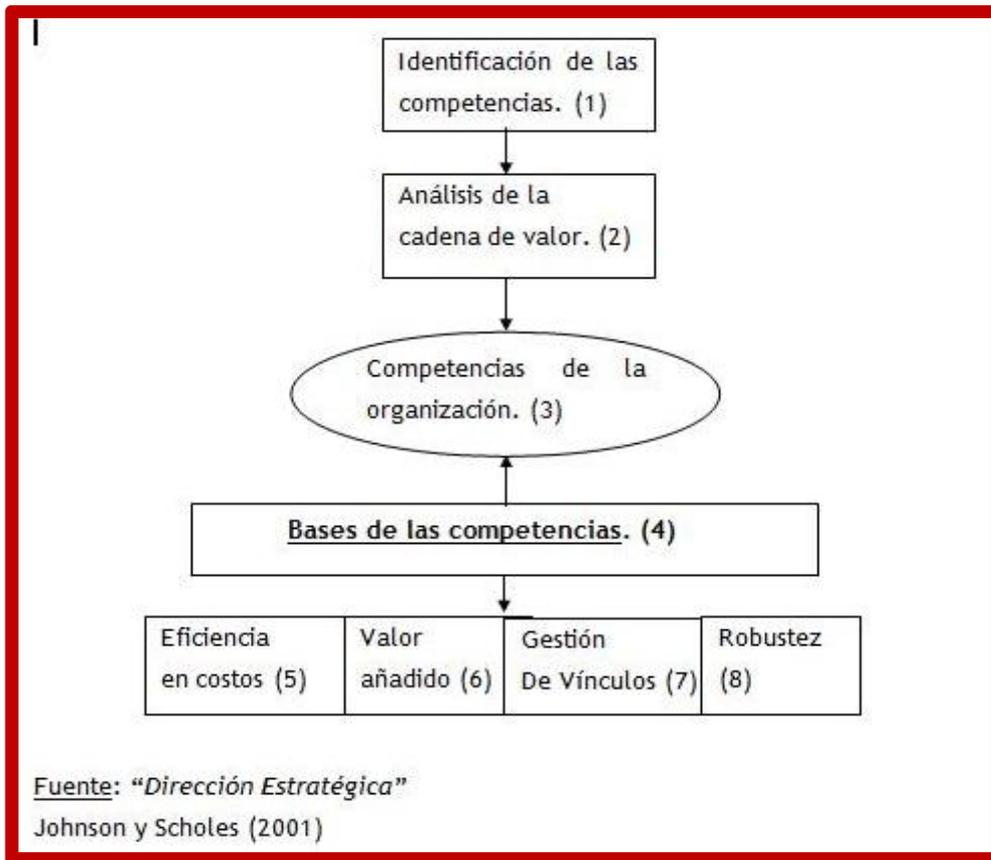


Figura 2. Bases de las competencias intraorganizacionales. Surgen de las competencias en el interior de las organizaciones, que luego son estudiadas en los entornos agregados de una economía o sector de la misma.

## **2.1 La Gestión de Vínculos interorganizacionales**

La Gestión de Vínculos Interorganizacionales es una capacidad no contemplada en modelos anteriores de gestión de las organizaciones. Es un importante esfuerzo de transformación, que comprende a todos los actores de un espacio territorial. Los modelos existentes de conocimiento, solo contemplaban la creación de competencia hacia el interior de las organizaciones.

La aplicación a las dinámicas territoriales de la gestión de vínculos interorganizacionales requiere identificar y describir algunas condiciones para

su incorporación: a) mayor compromiso por parte de los actores menos favorecidos, excluidos, o que carecen de las competencias de gestión para ser incluidos en la economía formal; b) más y mejor interrelación entre las instituciones; c) impulsar las acciones asociativas necesarias para sostener las estrategias competitivas más allá de las ventajas comparativas. Estos cambios de actitud son imprescindibles, principalmente en sectores de servicios que requieren mano de obra intensiva para lograr crecimiento y sostenibilidad.

La relación entre la variable gestión de vínculos organizacionales y otras fuentes de competencias se exponen en la siguiente figura:



Fuente: Salomón R, 2012

**Figura 3 Bases de las competencias Inter-organizacionales.** Se observa a la Gestión de Vínculos interorganizacionales, como una variable causa para la incorporación de Valor Agregado <sup>(8)</sup>. Del mismo modo que de las competencias denominadas robustez y eficiencia.

Salomón, (2012) incorpora dos nuevos procesos interorganizacionales. "Transmisión e Inclusión" a los desarrollos teóricos del Modelo de Nonaka y Takeuchi<sup>(9)</sup> para la creación de conocimientos, cuya significación se explica seguidamente.

---

<sup>(8)</sup>Salomón R. (2012)

<sup>(9)</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999).

## 2.2 Transmisión e Inclusión

Desde la perspectiva inter-organizacional:

- ✓ La **Transmisión** es el proceso de creación de nuevos conocimientos, que se realiza para transmitir conocimientos explícitos a los actores que no poseen individualmente las capacidades para generarlos.
- ✓ La **Inclusión** es el proceso que consiste en incorporar al ámbito gestionado, actores que solo poseen conocimientos tácitos, o explícitos insuficientes para movilizar su crecimiento, y en consecuencia se mantienen en espacios excluidos o aislados de un sistema social.

Ambos procesos interorganizacionales se retroalimentan en las interacciones que se describen como parte del modelo en la figura 4. La transmisión, es una espiral en doble sentido, ascendente y descendente, desde las políticas públicas y acciones, que desarrollan los actores con mayor potencial para contribuir a los esfuerzos de transformación. Los cuales fueron identificados en la Matriz de Intervención, como actores con mayor capacidad de interacción en el medio. Esta transmisión y el esfuerzo, que realizan los actores del ámbito político y económico, constituyen una acción de Responsabilidad Social Empresaria, también denominado *marketing* relacional y genera mayor Valor Agregado al espacio geográfico. El Modelo (EIGEVI) se creó con la finalidad de generar Valor Agregado y se espera como resultado deseado incorporar mayor competitividad sistémica y una mayor inclusión de actores al sector formal de la economía.

## 2.3. El Modelo EIGEVI

El modelo EIGEVI se explica en un gráfico de ejes cartesianos. En el eje vertical, se ilustran los tipos de conocimientos involucrados (tácitos o explícitos). En tanto que en el eje horizontal se ubican los sujetos, según el grado de integración, pueden ser individuos o grupos hasta llegar a la gestión de vínculos y la interorganización en una comunidad, territorio o destino.

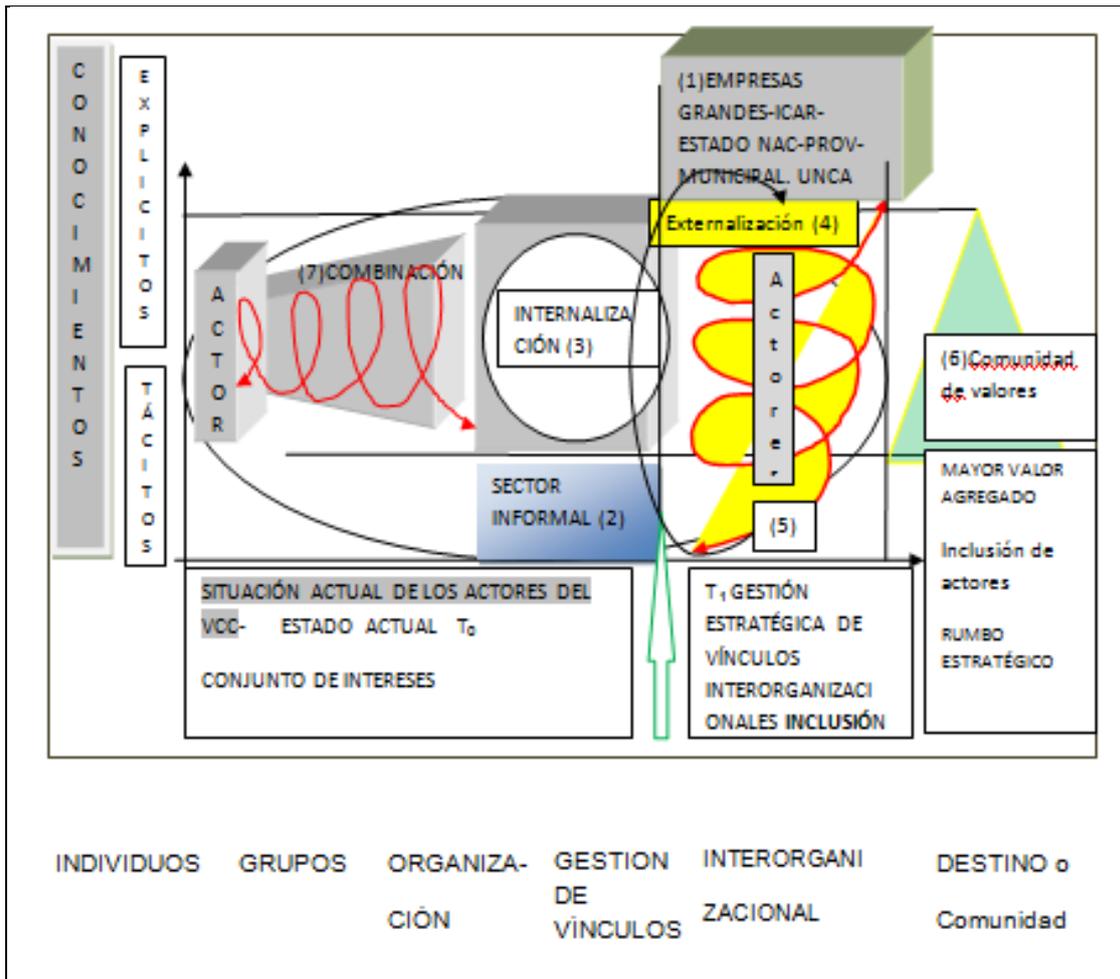
La intersección entre un tipo de conocimiento (eje vertical) y un sujeto o conjunto de sujetos (eje horizontal), muestra que conocimientos utilizan para crear nuevos conocimientos en la organización e interorganizacionalmente.

También se observa la denominación de los procesos de conocimiento generados, que se describen al pie.

El eje horizontal muestra la integración de los actores de un espacio geográfico, desde el actor individual (cada sujeto) **Individuos** hasta la construcción de una comunidad. Se pueden ver dos momentos:  $T_0$ , Momento Actual, y  $T_1$ , Momento Futuro. El tiempo de los esfuerzos de transformación para la incorporación de valor agregado a los recursos naturales se plantea en:

**$T_0$ :** que representa el momento actual, es decir, la forma cómo están hoy gestionadas las organizaciones. Del estudio de los Actores, sus relaciones y la correspondencia entre estos y los recursos del espacio estudiado surge que su actual forma de organización social responde a un Conjunto de Intereses entre actores. Muy diferente a la concepción integral de una Comunidad de Valores.

**$T_1$ :** muestra la Gestión Estratégica de Vínculos Interorganizacionales para la construcción de un espacio geográfico con mayor valor agregado, que propone una mayor inclusión de actores en el sector servicios del área objeto de estudio, así como establecer una Comunidad de Valores, con mayor Valor Agregado al espacio geográfico.



Fuente: Salomón, 2012

**Figura 4: El Modelo EIGEVI** ilustra los procesos de creación de conocimientos y su relación con el Valor Agregado. Surge como aporte a la Ciencia de la Administración para la creación de de Valor Agregado interorganizacional, en procura de la competitividad sistémica, a partir de los procesos de conocimiento mencionados anteriormente.

En la figura del modelo EIGEVI, los conocimientos designados con los números 3 (internalización) y 7 (combinación) del gráfico se originan en el Modelo de Creación de Conocimientos de Nonaka y Takeuchi (1999), para el interior de las organizaciones. La espiral horizontal representa los procesos de creación del conocimiento de los mencionados autores. La espiral ascendente

y la Interorganización, así como la inclusión de los actores del sector informal y la externalización de los conocimientos, constituyen el principal aporte del modelo analizado.

Las partes del modelo están identificadas para su lectura con los números del 1 al 7 que se ubican en la figura y se describen a continuación.

1. La **Transmisión** del conocimiento: los actores que surgieron de la Matriz de Intervención<sup>1</sup>. Son los actores que tienen mayores posibilidades de impulsar la transformación del ámbito Geográfico. Estos difieren de un territorio a otro y su identificación requiere un pormenorizado análisis del mapa de actores

2. La **Inclusión** como proceso de creación de conocimientos, tiene un papel preponderante para la incorporación de los actores del Sector Informal a la economía y a las redes. La importancia de estos actores en el sector turístico radica en la variedad y exclusividad de las actividades locales más allá de sus recursos naturales. Las habilidades y recursos difíciles de imitar, únicos y característicos de un espacio geográfico no se encuentran en las empresas prestadoras de servicios globales. Desde esa perspectiva, los factores clave de éxito se traducen en ventajas competitivas fundamentales, que le permitirán al proyecto de desarrollo regional o local alcanzar los objetivos propuestos.

3. La **internalización** se designa con el número tres; es uno de los procesos de transformación y creación de conocimiento. (Nonaka y Takeuchi ,1999)

4. La **externalización**. Este proceso de elaboración del conocimiento constituye un elemento importante en la construcción de una gestión estratégica de vínculos interorganizacionales y consiste en explicitar los conocimientos tácitos y darlos a conocer. (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La **explicitación y externalización** de los conocimientos tácitos de las organizaciones, así como su combinación, generan nuevos conocimientos y

---

<sup>1</sup>En el caso de aplicación empírica que se analizó, estos actores son el Gobierno, la Iglesia Católica Apostólica Romana, las Empresas Privadas Grandes y Chicas, y las Empresas que brindan alojamiento y la Universidad Nacional.

permiten la ascensión de algunos actores no incluidos en la economía formal con el consecuente Valor Agregado a la organización y al espacio geográfico. La realización de actividades conjuntas, entre el sector público y las empresas privadas, así como una mayor participación y difusión de servicios y productos y su valoración económica, facilitan su inclusión a la vida económica de las comunidades.

5. **Los conocimientos del Sector Informal**, que se encuentran en la población local como conocimientos tácitos, son susceptibles de ser considerados recursos económicos con posibilidades de generar Valor Agregado para las empresas del Sector Formal y con la inclusión de los prestadores, hoy sin Valor Agregado.

6. La **Construcción de una Comunidad de Valores** requiere definir condiciones que las comunidades locales aceptan y propician como fuentes de calidad de vida, con una filosofía basada en ganar-ganar para todos los actores, sin excepción. La actividad involucra a toda la población, es erróneo pensar que depende solo de las políticas de gobierno. El **gobierno** debe ser guardián de los acuerdos intersectoriales, regulando actividades comerciales en cantidad, ubicación, calidad y, también, cumpliendo su parte como co-productor de bienes y servicios necesarios para desarrollar la actividad económica local.

7. **La combinación** es el proceso de creación de conocimiento que efectúa las veces de vehículo y debe ser una espiral ascendente que aumente la vinculación entre actores. Se puede ver una elipse que explica las interacciones en relación a los sujetos vinculados a un espacio geográfico. En este sentido, la oferta de servicios por medios escritos y audiovisuales constituye un elemento creador de conocimiento por excelencia. Las empresas chicas carecen de los recursos económicos para la difusión de algunas actividades vinculadas en medios privados, por lo que Internet y las redes sociales constituyen hoy una oportunidad de hacerlo sin costo.

La **Interorganización**, esto es, la dimensión agregada, se extiende a toda una comunidad o a una parte de ella, como propuesta de transformación

en un producto asociativo integral. Al mismo tiempo, plantea una dinámica de gestión por procesos.

### **3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

Desde la perspectiva interorganizacional, y luego de explicitar la relación entre los procesos de creación de conocimiento y valor agregado, surgen otros interrogantes vinculados a la integración de las organizaciones ¿Qué otros factores impulsan y/u obstaculizan el crecimiento económico para la construcción de competitividad sistémica? ¿Cómo influye la Inversión Privada en las propuestas de creación de valor y que relación guarda con la competitividad sistémica?

Las condiciones que impiden el crecimiento de los niveles de inversión están vinculadas a factores tales como la Inflación y la tasa de interés. Del mismo modo la debilidad institucional<sup>(11)</sup> constituye un obstáculo importante a la Inversión privada que, cuando se paraliza, no moviliza los recursos y no crea las condiciones para el desarrollo de los sectores económicos que se desea impulsar.

Si el enfoque se concentra exclusivamente en los obstáculos a la inversión privada, se ignora que pueden coexistir altos niveles de inversión y bajo crecimiento debido a problemas de eficiencia por mala asignación de los recursos, en consecuencia el obstáculo está vinculado a la productividad.

”Por ejemplo, la inversión puede ser mal asignada entre actividades económicas, de modo que puede haber altos retornos privados pero bajos retornos sociales. La mala asignación puede ser el resultado de inversión pública inadecuada o de subsidios de la política pública a la inversión privada en los lugares incorrectos.”<sup>(12)</sup>

#### **3.1 La Inversión Pública e Inversión Privada**

---

<sup>(11)</sup>Un nuevo enfoque más comprensivo que analiza el impacto potencial de diversas políticas en el crecimiento teniendo en cuenta las instituciones, la eficiencia, la estabilidad macro y la distribución de los beneficios del crecimiento, se puede encontrar en Rojas-Suárez (2009).

<sup>(12)</sup> BID op. cit.

En el mismo sentido se puede agregar un interrogante en cuánto a ¿Por qué la falta de Inversión pública es uno de los mayores obstáculos para la Inversión Privada y qué relación guarda con el crecimiento económico de un espacio geográfico y con la competitividad sistémica?

El crecimiento económico es el resultado del aumento de los recursos productivos de la economía –es decir, el capital físico y el capital humano– y de que dichos recursos se utilicen de forma más productiva. El capital físico aumenta en la medida en que haya más inversión privada y pública en maquinaria, equipos, construcciones e infraestructura física en general. Parte de esta inversión total, o bruta, debe reponer el desgaste del capital previamente existente, pero el resto es una adición al *stock* de capital físico. La sumatoria y combinación de factores vinculados entre sí, explican las dificultades existentes en algunos sectores de la economía para sostener su crecimiento. Entre otros efectos dificulta y encarece el traslado de los productos.

A su vez, cuando la inversión privada es poco dinámica y de baja calidad, no se adoptan nuevas tecnologías con la suficiente rapidez y, por consiguiente, la productividad crece poco. Puede haber una causa común detrás de todas estas deficiencias. Puede ser que el sistema político no logre coordinar los intereses de largo plazo de los distintos grupos de la sociedad, y no puedan resolverse problemas fundamentales como el crimen, la corrupción o la falta de reglas claras y estables para la inversión privada.<sup>(13)</sup>

#### **4. LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN ARGENTINA**

La inflación y la tasa de interés son un obstáculo para la competitividad sistémica también en Argentina. Los empresarios se manifiestan preocupados por el acceso y costo del financiamiento y ubican este problema entre los obstáculos más importantes a la inversión.

En el caso considerado en este trabajo para la aplicación del diagnóstico del BID, surge que un recurso crítico en el Sector de Turismo es el alojamiento, que requiere inversión en Activos Fijos, que no se viabilizan si no existen las

---

<sup>(13)</sup> *Ibíd*em

condiciones de apropiabilidad de las utilidades producidas. Al mismo tiempo, los plazos de recuperación de la Inversión son demasiado largos como consecuencias de las dificultades para crear demanda, este hecho guarda estrecha relación con la competitividad sistémica, la baja productividad de los recursos y la inmovilización que requieren las obras de infraestructura hotelera.

Del mismo modo en la industria argentina

“una falla de mercado observada es la que origina que los inversionistas no se benefician de las externalidades que resultan de desarrollar nuevas ventajas comparativas para la exportación, pues una vez descubierta la forma de producir y comercializar un nuevo producto puede ser muy fácil para otros inversionistas aprovechar ese conocimiento, sin pagar los costos iniciales de exploración, y desplazar por consiguiente del mercado a quien incurrió en esos costos y tiene que amortizarlos”. Esto bloquea el “autodescubrimiento”<sup>(14)</sup>

Otro factor a considerar para el desarrollo es la calidad de las instituciones, Al respecto se plantea la siguiente pregunta ¿Cuál es la relación entre la calidad de las instituciones y el crecimiento económico y cómo influye en la competitividad sistémica?

Las instituciones más importantes para el crecimiento económico son aquellas que aseguran que los individuos y las empresas puedan beneficiarse de sus esfuerzos productivos y estén dispuestas, por consiguiente, a invertir en educación, tecnología y capital físico. Esto implica la protección de los derechos de propiedad, el respeto de la ley y de los compromisos contractuales, y la ausencia de corrupción.<sup>2</sup>

#### **4.1. La competitividad sistémica y la productividad**

Una cuestión no menor en el desarrollo de la competitividad sistémica es el análisis de la productividad de sectores o industrias fragmentadas.<sup>3</sup>

---

<sup>(14)</sup> BID. Op. cit.

<sup>2</sup>Los indicadores más utilizados para medir estos aspectos en las instituciones muestran que la mayoría de los países latinoamericanos tiene serias deficiencias institucionales. Chile, Costa Rica y Uruguay son los países mejor calificados en cumplimiento de la ley, en efectividad del gobierno y en control de la corrupción, aunque están por debajo de los países desarrollados (OCDE). En todos los demás países, hay vacíos institucionales graves en al menos una de estas dimensiones.

<sup>3</sup> Las industrias fragmentadas están compuestas por múltiples empresas de pequeño tamaño que conviven en un territorio determinado.

La formación de redes y las estrategias colectivas o interorganizacionales pueden tener diversas formas, entre las que se mencionan: aglomeradas, confederadas, conjugadas, orgánicas y conjuntas. Las primeras cuatro son consideradas solo en la bibliografía existente, no se encontraron casos en el trabajo de campo que se analiza.

En cambio la evidencia empírica indica la existencia de un reducido número de estrategias conjuntas y redes incipientes, con numerosas dificultades para su coordinación y funcionamiento. Estas se diferencian por la forma de interdependencia, por las fuentes de coordinación, por las formas de control, por la estructura inicial de coordinación y por la forma que pierde vigencia la estrategia individual.

La regulación de la acción colectiva en situación de interdependencia tiene su lógica, como forma de lograr adherentes y propiciar objetivos determinados<sup>(15)</sup>. Según Álvarez (2004) la cooperación entre empresas busca la promoción del crecimiento, la complementariedad, la sinergia y la flexibilidad. El desarrollo estratégico conjunto es posible en el marco de la cooperación entre empresas, si comparten sus recursos, sus competencias y sus actividades.

El informe elaborado por el BID destaca que la existencia de un gran número de empresas de muy reducido tamaño y baja productividad en las economías regionales de los países de Latinoamérica, puede ser una razón que explique algunas de las dificultades de crecimiento observables en países como la Argentina. De este modo, la tarea de los Administradores consiste en estudiar formas de integración que propicien la formación de redes, clúster y otras formas de interorganización hacia la competitividad sistémica de algunas regiones

La productividad es decir, el rendimiento que se le extrae al capital que se ha acumulado en el tiempo, tanto físico como humano, es hasta cierto punto una incógnita en las empresas chicas de Argentina. Una pregunta clave es ¿hasta qué punto la inversión provoca aumentos de la productividad? Por

---

<sup>(15)</sup> Álvarez, H.F (2004) Dirección Estratégica. Competencia y Cooperación.

ejemplo, por la introducción de equipos con tecnologías más modernas o mejoras en los procesos productivos. Fernández-Arias y Rodríguez-Apolinar (2014) analizan esta pregunta y concluyen que, a diferencia del caso de economías más avanzadas, en América Latina la inversión no parece ser el motor de la productividad. En otras palabras, más inversión de igual calidad no es la clave para la convergencia de ingresos.

Al respecto un excesivo número de empresas muy chicas y de baja productividad, constituye un impedimento serio para el crecimiento y desarrollo de un espacio territorial. Este hecho puede ocasionar efectos indeseados, que se hacen observables en el estancamiento de la economía.

Las estrategias conjuntas, constituyen una posibilidad superadora de estas condiciones, y son preocupantes las dificultades que su desarrollo como proceso muestra en la historia del cooperativismo y otras formas intentadas de asociación.

En los últimos años se intenta un resurgimiento de la estrategias cooperativas, cuyos resultados aún no se conocen, por su reciente incorporación a los mercados.

En los países con economías poco estables, entre los que se encuentra Argentina, el proceso de industrialización, así como la incorporación de una mayor productividad a los procesos industriales, comerciales y de servicio, tienen severas limitaciones como consecuencia de los interrogantes que se fueron presentando precedentemente.

“Conjuntamente, los sectores público y privado deben gastar más y mejor en infraestructura de lo que fue el patrón en las décadas de 1990 y 2000. Para lograr tal cosa, el Gobierno debe cumplir con lo siguiente: responsabilizarse de planificar, regular y supervisar los servicios de infraestructura; movilizar recursos financieros para hacer parte de las inversiones; y brindar apoyo a los más pobres para que tengan acceso a los servicios, sin sacrificar la viabilidad financiera de las empresas”.<sup>(20)</sup>

De lo expuesto se deduce que los mismos factores que limitan el crecimiento, influyen significativamente en la competitividad sistémica de Argentina. En consecuencia se necesita profundizar los estudios que relacionen el valor

---

<sup>(20)</sup>BID.Realidad Macroeconómica Latinoamericana (2012).

agregado, el desarrollo, las estrategias conjuntas y las posibilidades de generar competitividad sistémica a partir de una mayor productividad de los factores de producción.

#### **4.2. Inversión Pública e Infraestructura**

Un factor restrictivo de las condiciones en algunos sectores de la economía argentina es la infraestructura vial y energética, este factor requiere responder al interrogante acerca de si ¿Guarda alguna relación la inversión Pública en Infraestructura con el crecimiento y de qué manera se refleja en la competitividad sistémica?

Se entiende por infraestructura el conjunto de estructuras de ingeniería, equipos e instalaciones de larga vida útil, utilizados por los hogares y por los sectores productivos de la economía. Abarca las áreas de transporte, energía y telecomunicaciones, y los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento. También puede incluir la infraestructura social en escuelas, hospitales y otros edificios, e instalaciones para la prestación de los servicios sociales,

Argentina, podría acelerar sus tasas de acumulación de capital si construyera más y mejor infraestructura. La ausencia de buenas carreteras y puertos constituye una seria restricción a la inversión en Argentina<sup>(16)</sup>. En el país, la insuficiente inversión en infraestructura para la producción y/o transporte de petróleo y gas parece ser una restricción importante para el crecimiento futuro. Las dificultades energéticas y su incidencia en los costos de producción, constituyen un verdadero obstáculo a las condiciones que propician la competitividad sistémica.

Si se continua con el planteo de interrogantes entre los aspectos que influyen en la creación de competitividad sistémica, se puede agregar la pregunta acerca de ¿Cuál es el papel que desempeña la educación y de qué manera podría contribuir a la creación de valor compartido en las organizaciones?

---

<sup>(16)</sup> BID Op. cit.

### 4.3. La Educación

Las inversiones en educación<sup>(17)</sup> son indispensables en cualquier país que quiera sostener el crecimiento por largos periodos, a medida que se superan otras restricciones. Sin embargo, por sí sola, la inversión en educación puede ser poco rentable económicamente si no van removiéndose, a medida que surgen, otros obstáculos.<sup>(18)</sup> Al mismo tiempo es necesario desterrar mitos tales como el que se expresa en la siguiente afirmación "*Existe una tendencia a subestimar la importancia de la indagación exploratoria y considerar solamente el trabajo experimental como científico*"<sup>(19)</sup> (Seltiz, 1970)

El conocimiento como conjunto de saberes, constituye un bien intangible que tiene componentes tácitos importantes que no se pueden deducir fácilmente del conjunto de artefactos, manuales o planos que lo incorporan. Las empresas pueden aprovechar el trabajo en red entre ellas y otros actores porque necesitan aprender acerca del conocimiento tácito de otras organizaciones<sup>(21)</sup>. Sin embargo, las fallas de coordinación pueden perjudicar la eficacia de estas redes de conocimiento. Dichas fallas surgen cuando los agentes involucrados, privados y públicos, no pueden coordinar sus decisiones debido a que no tienen incentivos alineados.<sup>(22)</sup> Las deficiencias en la coordinación de las actividades, las escasas vinculaciones entre actores de la economía formal, la educación individualista, y la competencia entre las partes, así como la insuficiencia de procesos cooperativos y asociativos constituyen un factor importante a considerar como freno a la competitividad sistémica. La solución requiere trabajar conjuntamente con las empresas y los centros de formación puede ayudar a resolver el problema de coordinación.

Otro componente importante en la participación de la educación en la economía territorial, se hace observable en la retribución económica de las personas con mayor formación académica. El porcentaje de aumento del

---

<sup>(17)</sup>Los datos sobre retornos a la educación provienen de *Doomed to choose: industrial policy as predicament* (Hausmann y Rodrik, 2006).

<sup>(18)</sup>Ibidem

<sup>(19)</sup>Seltiz,C.(1970)

<sup>(21)</sup> Salomón, R. ( 2012) op. cit.

<sup>(22)</sup>BID. Op.cit

salario por cada año adicional de educación básica en los países que constituyeron el análisis del Banco Interamericano de desarrollo, muestran que Argentina es el país con menor reconocimiento a la dedicación intelectual y académica. Esto dificulta la mayor dedicación de los individuos para las tareas de formación académica, y nivela las capacidades individuales al nivel de la rigidez salarial que se observa en la mayoría de los sistemas de retribución. Del mismo modo, la academia tiene escasa e insuficiente interacción con los medios de producción, y las fuentes de conocimiento no se retroalimentan en la realidad de los espacios en los que se insertan las unidades académicas.

En esta misma línea se observa que los profesionales en Administración son educados para trabajar en entornos de competitividad ínterempresarial, con muy pocos contenidos en aspectos que faciliten su labor en otro tipo de economías, ejemplo: economía colaborativa, creativa, comunitaria o institucional. Del mismo modo, no es frecuente la contratación de Administradores en equipos profesionales para participar en proyectos asociativos, que incorporen la visión ganar-ganar entre los actores que conforman las organizaciones participantes en esas iniciativas.

El estudio pormenorizado de la participación de los profesionales, la interdisciplinariedad, el valor agregado a los conocimientos, y la puesta en valor de condiciones de complementariedad de las capacidades de los individuos y las organizaciones, contribuye a crear competitividad sistémica.

El Modelo EIGEVI<sup>(23)</sup>, analiza también las interacciones entre los actores de un territorio determinado, y plantea las relaciones deseadas entre algunos de ellos. Salomón (2012) pone especial énfasis en la participación de la comunidad universitaria en el estudio de las necesidades de la sociedad civil y el espacio territorial que constituye el entorno de las universidades. El Modelo propone también, un proceso sistemático y permanente de actividades académicas de investigación aplicada, que refuerce los conocimientos acerca de la región, y al mismo tiempo contribuya a la solución de algunos problemas vinculados al crecimiento y otras cuestiones del ámbito local y regional.

---

<sup>(23)</sup>Salomón, R( 2012)

En tal sentido, el modelo EIGREVI explicita la participación de los actores en la construcción de capacidades, para crear valor agregado a los procesos individuales de cada uno de ellos, y paulatinamente contribuir a la creación de competitividad sistémica en el sector que se desarrolla el modelo, y puede hacerse extensible por analogía a otros sectores de la sociedad, que presentan las mismas dificultades para crear competitividad sistémica.

## **5. CONCLUSIONES**

Las fortalezas organizacionales de cada empresa u organización, se pueden capitalizar de mejor manera, si se dispone de una mayor fuerza laboral y más capital humano en proyectos asociativos o a través de redes. Esta afirmación tiene valor de verdad, basada en la importancia de la Gestión de vínculos Interorganizacionales para la creación de nuevas competencias nucleares.

Los procesos de Trasmisión e Inclusión contribuyen a la creación de valor compartido en las organizaciones desde la perspectiva de los resultados económicos, y favorecen la creación de competitividad sistémica.

Los obstáculos para el crecimiento económico que influyen negativamente en la creación de valor compartido en las organizaciones, permiten la construcción de las siguientes relaciones:

Para Argentina la Inversión Privada actúa como una debilidad del sistema económico en sus procesos de industrialización, con un impacto negativo directo en el valor agregado que constituye un freno a la competitividad sistémica.

La Inversión Pública resulta insuficiente e ineficiente para generar condiciones de asociatividad que favorezcan el desarrollo del país, y actúa como inhibidor de las iniciativas empresariales de la inversión privada por insuficiencia de planes efectivos de financiamiento, ausencia de inversión sostenida, insuficientes obras de Infraestructura y falencias en el mantenimiento de las existentes.

En cuanto a las actitudes y predisposición hacia las actividades cooperativas y asociativas, las dificultades se relacionan con el fracaso del modelo cooperativo en la historia argentina. En menor medida, con la escasa formación de los profesionales en Administración en materia de competitividad sistémica.

La incorporación de nuevos modelos de gestión, y la creación de capacidades para la gestión conjunta de proyectos asociativos, permite un avance hacia la creación de competitividad sistémica.

La Debilidad Institucional obstaculiza la incorporación de valor agregado tanto intra-organizacional como inter-organizacional, lo que se hace observable en variables exógenas tales como inflación e inestabilidad monetaria. Esta debilidad institucional, se percibe además en la falta de confianza de la sociedad civil, en los proyectos asociativos, y en la intervención exitosa de los organismos públicos para la creación de competitividad sistémica.

Los regímenes tributarios y las políticas que aplica Argentina, desde el retorno a la democracia, no resultan efectivas para erradicar males muy arraigados en el aparato estatal, que se hacen visibles en las numerosas denuncias de corrupción que propician como contrapartida la evasión impositiva.

Para incorporar optimismo se puede visualizar a la educación superior y posteriormente de todo nivel, como la instancia que posee las capacidades y recursos para impulsar los esfuerzos de transformación, necesarios y suficientes, y revertir, en un plazo no demasiado largo, las condiciones de inequidad social y exclusión. Del mismo modo el aumento de los procesos asociativos, juntamente con un marcado cambio hacia el concepto de ganar-ganar, propician las condiciones para una mayor competitividad sistémica

Los profesionales que reciben una formación individualista, competitiva y con escasas lecturas acerca de economías colaborativas, comunitarias, y participativas tienen limitadas competencias para impulsar procesos

asociativos, sin un interés personal, capacitación y una profunda reflexión al respecto.

En consecuencia, las discusiones académicas, los estudios y trabajos que se divulgan en los eventos académicos, contribuyen a crear conciencia del papel protagónico de la educación superior y de los profesionales en Administración, hacia la creación de las condiciones propicias para el logro de la competitividad sistémica.

El proceso de Transmisión requiere una adecuación de la función de la comunidad académica, desde su formación. Un cambio de actitud que radica en la transformación de sus miembros hacia la cooperación y participación en la vida económica y social de las comunidades a las que pertenecen. Estas relaciones se establecen en las prácticas, evaluaciones y trabajos de graduación que conforman de ese modo un sistema de investigaciones interdisciplinarias aplicadas, que se retroalimenta permanentemente y favorece la asociatividad y la Inclusión.

La **Interorganización**, esto es, la dimensión agregada, se extiende a toda una comunidad a una parte de ella, como propuesta de transformación en un producto asociativo que se contrapone al individualismo. Al mismo tiempo, plantea una dinámica de gestión por procesos, lo que significa una secuencia de acciones, que impulsen a los miembros de las organizaciones, a generar mayor valor agregado compartido como beneficios de la sinergia que la asociatividad produce. En consecuencia, incide positivamente en la calidad de vida de la sociedad civil y es un eslabón inicial de una incipiente competitividad sistémica. Finalmente la integración de la economía a través de clúster en diversas organizaciones representa una amplia oportunidad para el desarrollo, crecimiento de la eficiencia competitiva e innovación tecnológica.

## **6. LISTADO DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **NOTAS Y CITAS AL PIE**

1. Generación de valor agregado. BID(2012) "Realidad Macroeconómica Latinoamericana"
2. Ricardo Hausmann, Dani Rodrik y Andrés Velasco, (2006)
3. Banco Interamericano de Desarrollo. BID (2012) "Realidad Macroeconómica Latinoamericana"
4. BID op.cit
5. Salomón, R. (2012) "Gestión de Vínculos Interorganizacionales para la generación de valor agregado a los destinos emergentes". Tesis doctoral. UNC.
6. Las restricciones a la inversión privada en los países latinoamericanos resultantes de los diagnósticos de trece países de América Latina y el Caribe son del libro de Agosín, Fernández-Arias y Jaramillo (2009).
7. Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica.
8. Salomón R. (2012) OP.cit
9. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999).
10. BID op.cit
11. Un nuevo enfoque más comprensivo, que analiza el impacto potencial de diversas políticas en el crecimiento teniendo en cuenta las instituciones, la eficiencia, la estabilidad macro y la distribución de los beneficios del crecimiento, se puede encontrar en Rojas-Suárez (2009).
12. BID op.cit
13. Ibídem
14. BID op.cit
15. BID op.cit
16. Los datos sobre retornos a la educación provienen de *Doomed to choose: industrial policy as predicament* (Hausmann y Rodrik, 2006).
17. Ibidem
18. Selltiz, 1970
19. BID Realidad Macroeconómica Latinoamericana 2012.
20. BID
21. Salomón, R (2012) op.cit

22. BID op.cit

23. Salomón, R( 2012)

## 7. Bibliografía

Alvarez, H.F (2004)*Dirección Estratégica. Competencia y Cooperación*. Córdoba Argentina. Eudecor.

Bavaresco, A. (1992) *Proceso Metodológico en la Investigación*, como hacer un diseño de Investigación.

Banco Interamericano de Desarrollo. BID (2012) *Realidad* visita 1 de Agosto 2015

Brugué, Q.; Gomá, R. (coords.) (1998). *Gobiernos locales y políticas públicas*. Barcelona: Ariel.

Conill, J. (2004): *Horizontes de la economía ética*, Madrid: Tecnos

Crouch, G.I. Y Ritchie, J.R.B. (1999). "Tourism, competitiveness and societal prosperity" en *Journal of Business Research*, 44:137-152.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol 14 (4), pág. 532-550.

Eisenhardt, K. M.; MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, [vol. 21, issue 10-11](#), pages 1105–112.

Fajnzylber, (1988)*Competitividad internacional: evolución y lecciones* Revista de la CEPAL Número 36

Ferrer, (2005)

Gillespie, (1993); *Indicadores de dinamismo, innovación y desarrollo. Su aplicación en ciudades pequeñas y medias de Andalucía* Universidad de Sevilla, 2007.

Gramsci, A. (2001). "Escritos de la Cárcel" en *Revista Trimestral de Educación Comparada* (París. UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIII, nos 3-4, 1993, págs. 633-649.

Hill, W. L. C; Jones, R. G. (1996). *Administración Estratégica* (3ra ed.). Colombia: Mac Graw-Hill Interamericana S.A.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica (5ta edición)*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Karim, S.; Mitchell, W. (2004). "Innovating through acquisition and internal development". *Long Range Planning*, 37, 525-547.

López Araóz, C 2004 Estrategia de Operaciones. Producción y Operaciones. Coordinador Adler, M. Ediciones Macchi: Buenos Aires Argentina 2004.

Matus, C. (1990). *Curso de Planificación Situacional*. México: Fundación Oswaldo Cruz.

Matus, C. (1980). *Planificación en situaciones*. México: FCE.

Merinero Rodríguez, R.; Pulido Fernández, J. I. (2009) *Desarrollo Turístico y Dinámica Relacional. Metodología de Análisis para la Gestión Activa de Destinos Turísticos* Universidad de Murcia.

Narváez M, Fernández G y Senior A (2008) *Aproximación al análisis de competitividad sistémica en el contexto del sector petroquímico de Paraguaná* Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo Multiciencias, Vol. 8, N° Extraordinario.

Navarrete, H. (2002). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfa Omega.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Porter, M. E. (1996) *What is a strategy?* Harvard Business Review (November-December): 61-78,

Pozo Solís, A. *Mapeo de Actores Sociales* [en línea]. Lima, 2007 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [www.preval.org/documentos/ma0018.doc](http://www.preval.org/documentos/ma0018.doc).

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3) 79-91.

Rodriguez, Fernandez(2009) “*Desarrollo turístico y dinámica relacional*”[fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=39811874009](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39811874009)

Rovere, M. (2002)*La Planificación Estratégica y la ciudad como sujeto* [en línea]. La Gran Ciudad, N° 2, [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en:

Salomón, R. (2009). *Centros de articulación Socio-productivos*. Catamarca: Proyecto Federal. Editorial UNCA.

Salomón, R (2012) *Gestión de Vínculos Interorganizacionales para destinos turísticos emergentes*. Proyecto de Tesis Doctoral UNC. Facultad de Ciencias Económicas.

Smith, A. (2001): *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Madrid: Alianza editorial.

Smith, A. (2004): *La teoría de los sentimientos morales*, Madrid: Alianza editorial.

Yin, K.(1994).*Case Study Research: Design and Methods*. UnitedStates: Sage Publications.