



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

II Congreso de la Red internacional de investigadores en competitividad

Área de Conocimiento: Ventaja Competitiva y Desarrollo Económico

Área Temática: Desarrollo Sustentable

“¿PUEDE LA COMPETITIVIDAD FAVORECER AL DESARROLLO SUSTENTABLE?”

Ing. Luis Portales Derbez

Estudiante doctoral en Ciencias Administrativas

Cátedra de Investigación Humanismo y Gestión

EGADE – ITESM Campus Monterrey

Av. Fundadores y Rufino Tamayo

66269 San Pedro Garza García N.L. México

Tel: (52.81)8625.6117 Fax: (52.81)8625. 6098

portales.luis@gmail.com

Dra. Consuelo García de la Torre*

Profesora – investigadora

Cátedra de investigación Humanismo y Gestión

EGADE – ITESM Campus Monterrey

Av. Fundadores y Rufino Tamayo

66269 San Pedro Garza García N.L. México

Tel: (52.81)8625.6168 Fax: (52.81)8625. 6098

cogarcia@itesm.mx

*Favor de dirigir las comunicaciones

Resumen

La competitividad es un concepto convertido en un constructo de importancia en el mundo empresarial al cumplir casi tres décadas (Porter, 1980). Nos interesamos en el mismo desde la perspectiva de sus enfoques, alcances, interpretación e impacto de su aplicación. Este trabajo, presenta la revisión de autores productores de ideas sobre competitividad y desarrollo sustentable. Así realizamos una revisión del concepto y sus connotaciones psicológicas, para analizar dos modelos que fueron realizados bajo esta óptica: Porter (1990) en Estados Unidos y Batres y García-Calderón (2006) en México. Ambos se analizan de manera crítica en el modo de abordar el concepto, especificidades, limitaciones y alcance. Como resultado —y tomando elementos de autores como Albuquerque, Franco, Pérez, Pineda y el Grupo de Lisboa (1998) en Colombia; y otros alrededor del mundo— planteamos un modelo que incluye elementos que aseguran el desarrollo y la sustentabilidad de la empresa y su contexto socio-económico.

Palabras Clave:

Competitividad, Desarrollo Sustentable, Triple Bottom Line (TBL), Modelo Emergente y Modelos Tradicionales.

Abstract

Competitiveness is a concept developed into a construct for their importance in the business world to get almost three decades (Porter, 1980). We are interested in it from the perspective of their approach, scope, interpretation and impact of their implementation. This paper presents a review of authors who has produced ideas on competitiveness and sustainable development. So we make a review of the concept and its psychological connotations, and discuss two models made under this perspective: Porter (1990) in the United States and, Batres and Garcia-Calderon (2006) in Mexico. Both are analyzed in how they deal with the concept, peculiarities, limitations and scope. As a result —and taking elements from authors such as Albuquerque, Franco, Perez Pineda and the Group of Lisbon (1998) in Colombia, and others around the world— we designed a model that includes elements which ensure the development and sustainability of the corporate and his socio-economic context.

Keywords:

Competitiveness, Sustainable Development, Triple Bottom Line (TBL), Emergent Model, Traditional Model.

Introducción

En los orígenes del estudio de las empresas encontramos solo un enfoque económico, de este modo se generó el paradigma subyacente que imperó a lo largo de todo el siglo XX: el objetivo que las organizaciones empresariales buscan y para lo cual, como agentes económicos fueron creadas, es la generación de riqueza para sus accionistas (Friedman, 1966). Así, su foco de acción es rentabilizar su inversión en actividades de producción, servicios, manufactura o cualquier otro sector en el que se encuentre.

En épocas recientes se introducen a la gestión nuevos elementos en los modelos de negocio. Debido a ello se encuentran diversos factores como: la globalización y la ventaja competitiva entre otros. Estos van surgiendo poco a poco, hasta aparecer el término competitividad como el centro de la atención empresarial. Hoy en día los especialistas debaten el tema en los distintos foros internacionales y a diferente niveles –político, industrial, intelectual, sindical, etc. — (Grupo de Lisboa, 1998). Todos ellos han visto a la competitividad de modo particular y desde su perspectiva han abordado su estudio, planteando diferentes modelos para propiciarla, siendo los elementos detonadores los aspectos económicos o productivos, así se planteó que éstos favorecen el crecimiento o decremento de las empresas y por ende el de las naciones en que se encuentran.

En esta línea y como contra propuesta se han generado estudios que plantean modelos de negocios emergentes, que pretenden desaparecer el paradigma meramente economicista de la competitividad, para dar paso al de ser competitivo. La competitividad, en esa perspectiva tiene distintos puntos de vista en su concepción. De un lado, encontramos aquella que plantea un ganador, es decir vencer a alguien (Porter, 1980). De otro lado, está aquella centrada en la colaboración que plantea el desarrollo de redes interna y externa a la empresa, región o país (Hassan, 2000).

A partir del análisis de estas perspectivas encontradas en la literatura, nuestra reflexión nos plantea la siguiente pregunta: ¿por qué es importante saber y entender qué es la competitividad y lo que persigue? Enseguida iniciaremos nuestro recorrido, a través de la definición del concepto de competitividad y la relación que éste presenta con el concepto competencia, para luego pasar por los diferentes enfoques en las distintas disciplinas que lo abordan. Desde una óptica psicológica, se vislumbra algunas de las connotaciones que se han formado alrededor de este constructo, consolidándose en ocasiones como una situación donde se da un efecto desfavorable para la construcción del tejido social (Helmreich y Spence, 1978).

Después, ahondaremos en la descripción de algunos modelos recientes de competitividad, específicamente el que inicia y desarrolla Porter (1990) en los Estados Unidos y el desarrollado por Batres y García Calderón (2006) en México, los cuales fueron pensados desde una óptica individualista, cuyo objeto de análisis es la empresa o la nación (Hassan, 2000). Luego, revisaremos el modelo de competitividad renovado, pero que vuelve a lo básico, éste es aquel pensado de manera holística la realidad empresarial, es decir desde el desarrollo Sustentable, en el que se plantea la competitividad desde un ámbito integral, que integra la responsabilidad de las empresas y busca el desarrollo social de las naciones (Smith, 1890).

Marco teórico de la Competitividad

La influencia del pensamiento económico y la cultura individualista y agresiva predominante, en los últimos tiempos, ha generado una tendencia por conceptualizar la competitividad como la competencia (Albuquerque, 1998), la cual se asocia a su vez con la noción de competición, donde el objetivo es liquidar a los demás participantes (Petrella, 2000). Estos sirven como estándares de desempeño para el competidor, y genera una necesidad de reconocimiento. Sin embargo, es posible tener esta necesidad y no ser competitivo (Smither y Houston, 1992). Esta visión tan reducida de la competitividad la ha llevado a presentarse como antagónica a la cooperación entre las empresas (Albuquerque, 1998).

Asimismo, la competencia es entendida como un proceso dinámico en el que la búsqueda por la participación en el mercado hace que las empresas presenten una relación de dependencia mutua, pues el movimiento competitivo de una lleva a la puesta en marcha de medidas por parte de sus rivales (Porter, 1980). Esto genera la concepción de que las empresas se encuentran en batalla en el día a día por mejorar sus procesos de competición y de agregar contenido a sus estrategias (Chen y Hambrick, 1995).

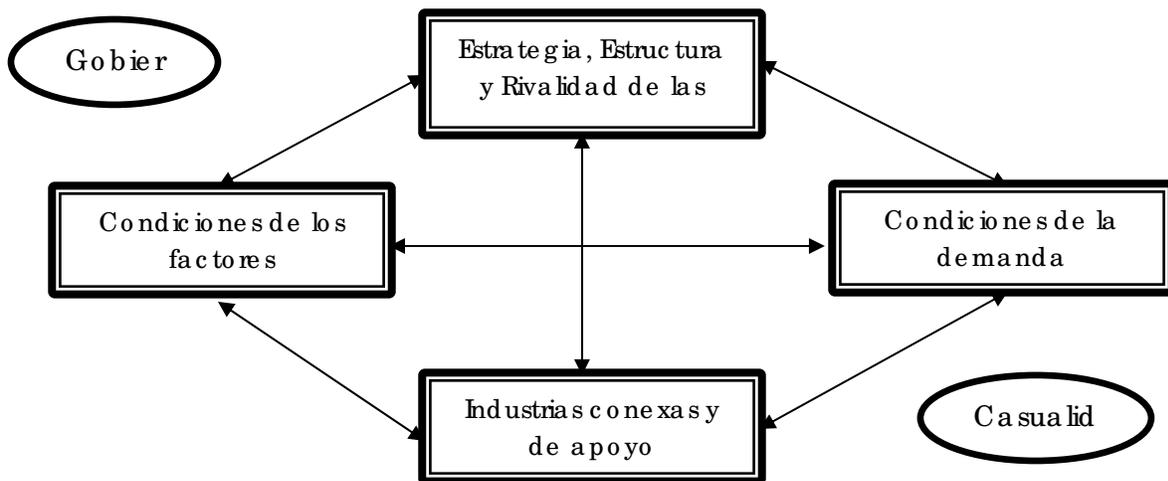
Uno de los modos para poder medir y obtener la competitividad es la ventaja competitiva que se presente ante el mercado, siendo solo a través de la generación de un mayor número de ventajas competitivas que una empresa o nación podrá mantenerse en el tiempo (Batres Soto & García-Calderón, 2006). Este concepto ha ido evolucionando desde aquel que solo consideraba el aspecto tecnológico, en el cual se buscaba en un inicio la eficiencia de los recursos físicos, hasta un aspecto donde los recursos humanos y organizacionales puedan proveer a la empresa de una ventaja competitiva sustentable (Wright, Perris, Hiller, y Kroll, 1995) pasando por considerar también las estructuras de la empresa, el talento humano y su gestión global.

Modelos de Competitividad Tradicionales

Con base a la tradicional visión se han desarrollado varios modelos que buscan la generación de la competitividad, pero centrados más en la acentuación del paradigma inicial de rivalidad entre empresas, regiones o países, en lugar de aquel de la cooperación y corresponsabilidad que la orienten hacia el Desarrollo Sustentable. Éste, además, debe ser entendido desde una visión global y no solamente local (Gray y Bebbington, 1998). Estos modelos limitan el análisis a factores asociados con la rivalidad entre las organizaciones en relación a una industria o país determinado, limitando el análisis a un aspecto histórico, con indicadores determinados como la presencia y crecimiento en el mercado y al consumo del producto doméstico (Hassan, 2000).

En este sentido, encontramos la propuesta desarrollada por Porter en 1980 (Figura 1), y afinada en 1990 en la que propone que la competitividad de las empresas está vinculada con el desarrollo de la nación, entendiendo a esta como aquella "...que su principal meta es producir una alta y creciente calidad de vida para sus ciudadanos" (Porter, 1990). Es en esta propuesta que Porter (1990) define cuatro factores como determinantes de la competitividad de las empresas: factores de oferta – producción, administración, recursos humanos y tecnología—, factores de demandas –perfil del consumidor, competencia, participación en el mercado, distribución, promoción y publicidad y tendencias—, factores de integración –vertical, diagonal y horizontal—, y factores de estrategia empresarial –administrativo, financiero, producción, marketing, recursos humanos, tecnología e innovación, y jurídico— (Porter, 1990) analizados desde una óptica asociada a la rivalidad entre las empresas que pertenecen a un determinado sector o país (Westney, 1992; Hassan, 2000).

Figura 1. Diamante de competitividad de empresas (Fuente: Porter, 1980)

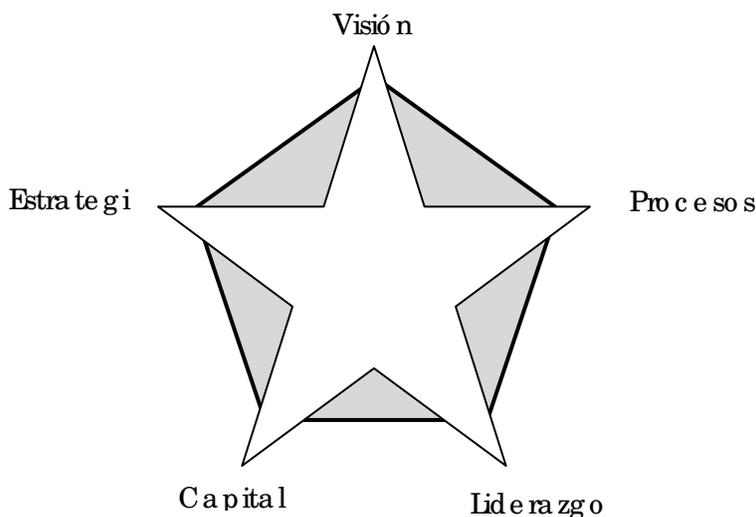


Es en esta connotación, que Porter y van der Linde (1995) ven como una característica de la competitividad a “...aquella que eleva el nivel de la industria por medio del incremento en la productividad, ya sea en términos de mantener los costos más bajos que los rivales o de la habilidad de ofrecer productos con un valor superior que justifique el precio elevado” (Porter y van der Linde, 1995). En esta característica existe el paradigma del rival a vencer ya sea por precio o por calidad, dejando de lado la posibilidad de generar una cooperación entre ellas.

Siguiendo con esta línea es que Batres Soto y García-Calderón (2006) mencionan que el país solo puede ser competitivo en un campo específico y no en su conjunto, pues el desarrollo se ejecuta mediante la fuerza de las cadenas productivas y el vigor de la empresa que las constituye. Esto significa que “...una política económica orientada al desarrollo es la que fomenta la competitividad de clase internacional en las cadenas productivas y sus empresas, en especial en los campos de enfoque en los que el crecimiento puede multiplicarse” (Batres Soto y García-Calderón, 2006).

Asimismo, estos autores han desarrollado un esquema para lograr el desarrollo de la industria mexicana, el cuál surge de las enseñanzas de otros países y la experiencia misma de los autores, lo presentan así mismo como “... una agenda nacionalista y congruente con los requerimientos de la Era Global” (Batres Soto y García-Calderón, 2006). Este esquema está compuesto por cinco elementos –visión, estrategia, procesos, capital humano y liderazgo— los cuáles, al igual que en el caso del modelo de Porter (1990), se desarrollan desde una óptica limitada a la nación que busca la generación de ventajas competitivas a través de la “replica” de las prácticas exitosas de otros países y de la entrada de un sector industrial al concierto internacional.

Figura 2. Pentágono del desarrollo (Fuente: Batres Soto y García-Calderón, 2006)



De otro lado, encontramos que para que la competitividad de un país logre llevarse a cabo, requiere de su consideración como la capacidad de lograr y de mantener una participación en la oferta de bienes y servicios en un mercado determinado, por tanto es un concepto que cobra vida solo con referencia a un sector industrial en particular (Batres y García-Calderón, 2006). Siendo una visión limitada a aspectos exclusivamente económicos y que tienen como unidad de análisis a un sector de la sociedad, dejando de lado el aspecto social y ecológico del desarrollo.

El proceso de globalización ha generado una tendencia a la especialización frenando el proceso de generación del conocimiento, esto magnifica la importancia de la localidad como fuente y condicionante del éxito de un determinado sector situado en la región. (Batres y García-Calderón, 2006). Pese a esto encontramos que lógica de los negocios actuales ignora las dimensiones humana, cultural, social y ambiental, por lo que no es capaz de dar respuesta a los cambios actuales ni a las necesidades de toda la población (Albuquerque, 1998).

La Competitividad como un Factor del Desarrollo Sustentable

El término de Desarrollo Sustentable fue definido en 1987 en el reporte patrocinado por la ONU “*Our Common Future*” y escrito por la Comisión Brundtland como “...el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (WCED, 1987). Asimismo la Comisión señala un especial vínculo entre la solución de la pobreza, mejora del ambiente, y equidad social a través de un crecimiento económico (Mebratu, 1998). El modo en que Elkington (1997) propuso llevar a las diferentes organizaciones a contribuir con el Desarrollo Sustentable fue el cumplimiento equilibrado con el *Triple Bottom Line* (TBL), el cuál comprende aspectos económicos, sociales y ambientales (Gray y Bebbington, 2005).

De este modo, podemos definir a la competitividad como la capacidad de aportar de forma permanente mayor valor a la economía, con el fin de generar un bienestar, tanto presente, como futuro, a través del mejoramiento de los niveles y la calidad de vida, basados en la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sustentables que den un valor agregado a los productos y servicios generados por la empresa.

Teniendo como base este concepto de Desarrollo Sustentable y los aspectos que lo comprenden es que se han generado diversas aportaciones académicas que en su conjunto contribuyen a la generación de un modelo de competitividad sustentable. Para su mayor claridad se presentaran en el orden del TBL:

- **Aspecto Económico**

En el aspecto económico, encontramos que de acuerdo al Grupo de Lisboa (1998) la competición (no la competencia) es una dimensión social organizada que se puede convertir en una de las fuentes más importantes de riqueza, la cual, como ya se mencionó es concebida tradicionalmente como el acto o proceso de derrotar a los competidores al vender productos o servicios en condiciones más favorables (Grupo de Lisboa, 1998). Por lo que para que este aspecto pueda aportar al crecimiento del país o región debe ser concebido desde un enfoque sistémico de interdependencia y coherencia con la mejora de la productividad, protección del ecosistema y la capacidad de las regiones o países de mantenerse en un contexto económico mundial (Franco, 1998).

Por esto, se presenta como necesario tomar en cuenta la interrelación de algunos conceptos que tradicionalmente se involucran en ella, tales como: rentabilidad –con sus objetivos operativos: calidad, confiabilidad, flexibilidad— y productividad –asociado en mayor o menor medida al valor agregado y al uso de tecnología—, los cuales están enfocados al desarrollo del capital económico de la empresa (Pérez Castaño, 1998). Estos conceptos serán los que al final del día nos ayuden a medir el crecimiento o decrecimiento que se va teniendo y que tan competitiva es una empresa o región en un aspecto económico. Aunque en aras de la consecución de los objetivos que se debe de tener cuidado, y en el modo en que esto se llevará a cabo pues, se puede caer en la generación de una competitividad capitalista. Es decir, la apertura externa no deriva de forma inmediata la difusión económica de las regiones, sino más bien es necesario el diseño y la aplicación de políticas específicas para cada región en particular, y no únicamente actuaciones dirigidas a estabilizar el contexto macroeconómico de los diferentes países. (Albuquerque, 1998)

- **Aspecto Social**

En el aspecto social, encontramos que como punto de partida para consolidar una competitividad sustentable es necesario tomar en cuenta al talento humano de la organización. Es por esto que es fundamental el tomarlo en cuenta como capital humano, enfocado al desarrollo del competencias que constituye la ventaja competitiva de la empresa y por ende, podría ser aquella que existe dentro de una región; pues esto la empresa lo organiza, encauza y sostiene el desarrollo de la misma y favorece al incremento de la competitividad regional y nacional (Batres y García-Calderón, 2006).

Para lograr el crecimiento y desarrollo del talento humano, es necesario el desarrollo de capacidades y habilidades y actitudes como base, y que éstas estén en dirección a la búsqueda de

generación de competencias de las personas que a la postre generarán un valor agregado para la empresa (Pineda Serna, 1998). Por tanto podemos decir que la competitividad en las personas es una capacidad que puede ser adquirida a través de la capacitación, del aprendizaje, de la generación del conocimiento y del desarrollo de competencias (Albuquerque, 1998).

De este modo, ser competente es tener la capacidad para realizar cualquier tipo de acción, desde un ámbito económico –capacidad de combinar de forma eficiente los recursos y factores productivos, a fin de satisfacer necesidades a menor coste y mejor calidad de vida— como de un ámbito humano –siendo éste el empuje de la innovación tecnológica, el aumento de la productividad y la generación de riqueza— (Albuquerque, 1998). Es así que, en la medida en que se vea al desarrollo de competencias, como una dimensión primordial de la vida de una empresa, tanto en el desarrollo económico, como en el incremento del talento humano se estará favoreciendo al incremento de la competitividad misma (Pineda Serna, 1998).

- **Aspecto Ambiental**

El aspecto ambiental ha sido a lo largo del tiempo el que ha tenido mayor impacto, pues las empresas han visto en él un modo de mejorar su productividad, entendiendo ésta como la capacidad de obtener más productos y servicios mediante el uso eficiente de los recursos (Albuquerque, 1998). Esta característica de las empresas conocida como eco-eficiencia se debe en gran medida a la habilidad natural de innovar para obtener una reducción del costo y/o un mayor ingreso (Gray & Bebbington, 2005). Dentro de estos ejemplos se encuentran la eficiencia energética, la reducción de desechos e iniciativas como el diseño ambiental y otros aspectos que generan situaciones de “ganar-ganar” que los negocios han buscado y explotado (Whitehead & Walley, 1994).

Es por esto que, en un lado, en un ámbito de competitividad encontramos que para lograr la eficiencia de recursos es necesario lograr una eficiencia operativa, la cual se puede ver como una forma de realizar las acciones de una mejor forma que los competidores (Franco, 1998). La vinculación de esta eficiencia operativa con el talento humano –visto como el recurso que realiza las actividades dentro de una empresa—, favorece a la generación del conocimiento al interior de la empresa (Albuquerque, 1998).

Por otro lado, encontramos que la aplicación de la ciencia y la tecnología ha llevado a la reducción de las materias primas en la fabricación de los diferentes productos internacionales, brinda como resulta la eficiencia productiva, la cual favorece al incremento de la productividad (Franco, 1998). De esto, podemos concluir que la innovación tecnológica ha sentado las bases para que las materias

primas sean reemplazadas por aleaciones y combinaciones de otro tipo y esto ha dado como resultado un impacto en el aspecto ambiental de la competitividad, por poner un ejemplo (Pérez, 1998).

Como resultado de este esfuerzo por la mejora al aspecto ambiental es la gestión tecnológica por parte de la empresa, que se refiere no solo a máquinas y equipos, sino que comprende todo el *know-how*, información, conocimientos y decisiones necesarias para mantener una empresa competitiva en el largo plazo (Pineda-Serna, 1998). Para lograr llevar a cabo esta gestión tecnológica es necesario verla desde un punto de vista estratégico y dinámico donde se busque generar una estrategia tecnológica que esté presente en la toma de decisiones de las empresas, de este modo se mantendrá una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo (Pineda-Serna, 1998).

Esta situación, presenta la innovación tecnológica como base del desarrollo de la empresa. Por un lado, encontramos que si se logra vincular con el desarrollo del talento humano se estará fomentando la creación del conocimiento. Por otro lado, si se logra vincular con la eficiencia productiva se estará propiciando que las acciones llevadas a cabo se presenten de un mejor modo fomentando, al igual que en el caso del talento humano, la generación de ventajas competitivas, no solo para las empresas sino también para las regiones y países en donde se encuentren inmersas y porque no para el mundo.

Aunado a esto es necesario contemplar aspectos de interrelación entre las empresas y su entorno, por lo que se presenta como necesario cambiar la unidad de análisis de un aspecto individualista a un aspecto de grupos de interés donde la competitividad sirva para favorecer la calidad de vida del ambiente y la comunidad para que sea sustentable en el tiempo (Hassan, 2000).

Propuesta de Modelo de Competitividad

Al revisar la literatura en la región y sus enfoques, observamos que es necesario que la competitividad logre mayores beneficios empresariales. A su vez ésta no se tiene que presentar, como el medio de conflicto entre las organizaciones empresariales. Dado que juntas, pueden lograr el desarrollo de las sociedades y las naciones. Así, es importante señalar, que el conflicto entre empresas no favorece a una visión integral y de largo plazo que exigen los diferentes problemas de los diversos sectores empresariales los países donde se encuentran; así como la desigualdad económica y la marginación de los grandes grupos de población y territorios en el mundo. Ante esta situación, pensamos que se requiere de un marco cooperativo de regulación (Albuquerque, 1998), que estará en función de la capacidad que tengan los sectores industriales de poder generar alianzas

con los gobiernos locales y federales para impulsar de un modo sostenido y los ecosistemas donde se encuentren las empresas (Moore, 1996) logrando el crecimiento económico, sin perder de vista el impacto que esto generará en la sociedad y el ambiente en su conjunto de los países.

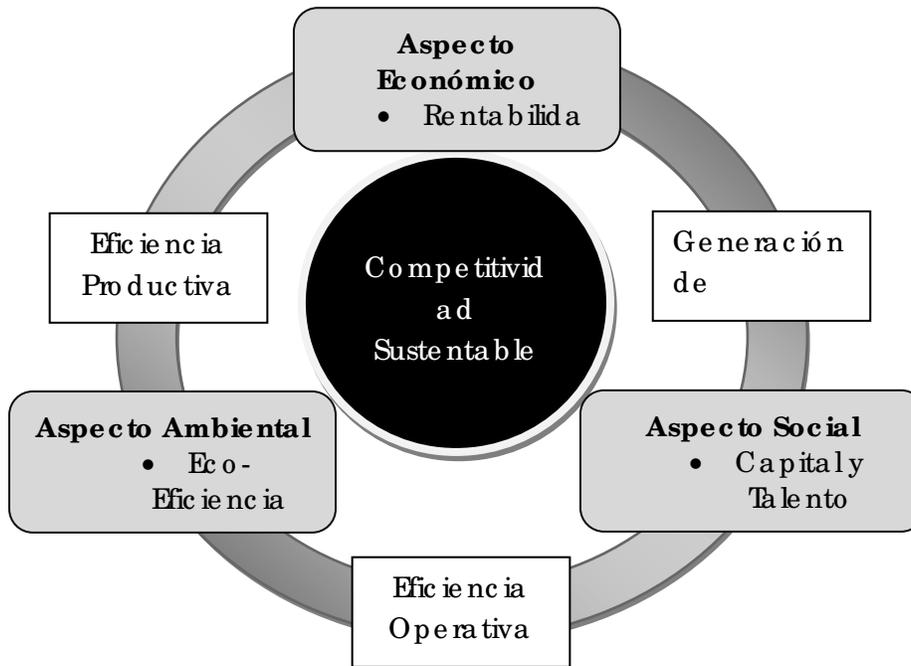
De este modo, el incremento de la productividad debe propiciar un aumento en la rentabilidad de la empresa, no solo desde una perspectiva económica –reflejado en los diferentes indicadores financieros—, sino también una perspectiva social –visto en función de los impactos que genera en la sociedad en su conjunto y los beneficios que genera en ella— y ambiental –vista en función del impacto positivo y negativo que el operar de la organización tiene en los recursos materiales de la región— que no afecte el medio.

Para que la competitividad favorezca al desarrollo sustentable necesita ser vista desde diversos ángulos, que considere los aspectos económicos, sociales y ambientales en la sociedad, donde las empresas busquen que los impactos negativos sean reducidos y los positivos maximizados a través de la generación de conocimiento, y la búsqueda en el incremento de la eficiencia operativa y productiva de la organización.

- **Propuesta de competitividad renovada**

A continuación plantearemos gráficamente el esquema de competitividad descrito y que considera nuestra propuesta, la cual integra todos los elementos que consideramos significativos para generar la competitividad sustentable que son necesarias de impulsar en cualquiera de las empresas en el mundo, y en especial aquellas de la América Latina.

Figura 3. Esquema de competitividad sustentable (Fuente: Elaboración de los autores, 2008)



Siguiendo la propuesta de Elkington (1997) hemos podido diseñar un esquema de competitividad que incluya elementos que detonen el desarrollo y aseguren la sustentabilidad. Así, podemos concluir que para fomentar la competitividad sustentable es necesario tomar en cuenta los tres aspectos del *triple bottom line*, TBL y sus aportes a la competitividad de la empresa y el entorno.

En primera instancia, a fin de comprender mejor nuestra propuesta, describiremos el esquema y sus elementos. Es así como empezaremos por el aspecto económico, el cual debe estar enfocado en la búsqueda de la rentabilidad y la productividad, pero considerando no solamente el capital financiero de la empresa, sino también el capital social interno y externo con que cuenta la empresa, de un lado, talento humano, su motivación, su conocimientos y habilidades como competencias etc. Es por ello que vemos que el aspecto social es necesario considerar este capital y talento humano, no solo de la empresa sino del entorno en el que se encuentra –grupos de interés—. Finalmente en el aspecto ambiental es necesario fomentar la eco-eficiencia, entendiendo a esta como “...la reducción en el uso de los recursos ambientales por unidad producida” (Gray y Bebbington, 1998), de este modo se estará reduciendo el impacto que la empresa genera en el entorno y se procurará la preservación del mismo tomando medidas innovadoras para lograrlo.

Finalmente para que este modelo pueda contribuir al Desarrollo Sustentable es necesario que estos tres aspectos sean desarrollados en el interior de la empresa. Así podemos decir que de la interrelación del aspecto económico con el social generamos conocimiento, del aspecto social con el ambiental se genera eficiencia operativa, y finalmente de la interrelación entre el aspecto ambiental y el económico obtenemos la eficiencia productiva.

Referencias

- Albuquerque, F. (1998). Globalización, competitividad y desarrollo económico local. En J. E. Medina, *Competitividad y desarrollo social: Retos y perspectivas* (págs. 83-103). Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Batres Soto, R., y García-Calderón, L. (2006). *Competitividad y desarrollo internacional. Cómo lograrlo en México*. México: Mc Graw Hill.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford.
- Franco, C. A. (1998). Beneficios y Exigencias de la Competitividad. En J. E. Medina, *Competitividad y Desarrollo Social: Retos y Perspectivas* (págs. 276-288). Santiago de Calí: Universidad del Valle.
- Friedman, M. (1966). *Capitalismo y Libertad*. Madrid: Rialp.
- Gray, R., y Bebbington, J. (Abril de 2005). CORPORATE SUSTAINABILITY: Accountability and the Pursuit of the Impossible Dream. *Centre for Social and Environmental Accounting Research* .
- Gray, R., y Bebbington, J. (1998). Environmental Accounting, Managerialism and Sustainability: Is the planet safe in the hands of business and accounting? *Advances in Environmental Accounting and Management* .
- Grupo de Lisboa. (1998). ¿Puede la competencia gobernar al mundo? En J. E. Medina V., *Competitividad y desarrollo social: retos y perspectivas* (págs. 45-83). Santiago de Calí: Universidad del Valle.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research* , 38, 239-245.
- Helmreich, R., y Spence, J. (1978). Work and Family Orientation Questionnaire: An objective instrument to asses components of achievement motivation and attitudes toward family and career. *JSAS Catalog os Selected Documents Psychology* , 8 (35).
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and Sustainable Development: Historical And Conceptual Review. *Environ Impact Asses Rev* , 18, 493-520.
- Pérez Castaño, B. J. (1998). La Paradoja de la Competitividad. En J. E. Medina V., *Competitividad y Desarrollo Social: Retos y Perspectivas* (págs. 258-275). Santiago de Calí: Universidad del Valle.
- Petrella, R. (2000). The future of regions: why the competitiveness imperative should not prevail over solidaruty, sustainability and democracy. *Geografiska Annaler. Series B. Human Geography* , 82 (2), 67-72.

- Pineda, L. (1998). Competitividad y Recursos Humanos: Un Matrimonio Indisoluble. En J. E. Medina, *Competitividad y Desarrollo Social: Retos y Perspectivas* (págs. 201-223). Santiago de Calí: Universidad del Valle.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitor*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: McMillan.
- Porter, M. E., y van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economics Perspectives* , 9 (4), 97-118.
- Smith, A. (1997). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* (Novena edición ed.). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Smither, R. D., y Houston, J. M. (1992). The nature of competitiveness: The development and validation of the competitiveness index. *Educational and Psychological Measurement* , 52, 407-418.
- WCED. (1987). *Our Common Future*. London: Oxford University Press.
- Westney, D. E. (1992). Review: Global Markets and Competition. *Contemporary Sociology* , 21 (6), 749-751.
- Whitehead, B., y Walley, N. (Mayo/Junio de 1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review* , 46-52.