

# CAPÍTULO I

## VISIÓN GENERAL

*Raúl Ernesto Acosta Mesa<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Profesor de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Director de Núcleo Problema del Programa de Formación de Capacidades en CT+I Gobernación de Sucre-CECAR. e-mail: racosta@utb.edu.co



## **1.1. Introducción**

El desarrollo de los segmentos de negocios de turismo, foodservices y agroproductores es aún incipiente en subregiones de Sucre al igual que su participación en el mercado nacional e internacional, sin embargo, es posible visualizar un potencial interesante en estos segmentos de negocios, como eslabonamientos para dinamizar la productividad y competitividad departamental.

Uno de los medios tecnológicos y de gestión que favorecen transformaciones rápidas de actividades productivas y facilitan su difusión, para el aprovechamiento en mayores escalas e impactos multisectoriales, es la generalización y extensión del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) con base en sistemas de información, inteligencia competitiva, comercial y marketing, mediante redes de cooperación y relacionamiento, apoyados en plataformas tecnológicas corporativas y virtuales.

Aunque según los indicadores de penetración TIC, la posición relativa del departamento es baja con relación a los indicadores nacionales o de otras regiones, se encuentran progresos importantes, tal el caso, de los municipios conectados con fibra óptica que suman 18 de los 26 que posee el departamento; y el índice de penetración del Internet está en crecimiento y tiene niveles en avance en Sincelejo, Corozal y Tolú (Acosta, 2015).

Según estudios previos realizados, las actividades económicas de los segmentos de negocios mencionados y que han sido priorizados como importantes para el desarrollo del departamento, tienen características poco diversificadas y sofisticadas de los productos y servicios ofrecidos, por incipiente desarrollo de los segmentos de negocios y escasos eslabonamientos productivos competitivos.

La globalización ha traído consigo diversas oportunidades para el sector servicio y sus subsectores, pero también grandes riesgos, uno de

ellos es el aumento de la competencia, los altos estándares de calidad a la hora de competir, entre otros aspectos que ponen en riesgo a micros, pequeñas y medianas empresas en particular.

El turismo debe generar competitividad, entendida ésta como medida de capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y combinación de bienes que forman paquetes más atractivos que productos similares ofrecidos por los competidores (Salim & Carbajal, 2006).

En Colombia, la actividad turística ha experimentado ciertos cambios que van desde la multiplicidad de productos que responden a las tendencias mundiales, el aumento de visitantes extranjeros, la generación de empleo, mejoras en la infraestructura y capacidad hotelera hasta convertirse en la tercera actividad económica captadora y exportadora de divisas.

El mercado de comidas preparadas fuera del hogar enfrenta múltiples transformaciones que dinamizan el entorno en el que se desarrollan estas empresas y que requiere de organizaciones proactivas, que tengan la capacidad de mantenerse en un constante ciclo de innovación. Incluso el modelo económico mundial ha propiciado entre las empresas un ambiente de extrema competitividad, en donde las habilidades de respuestas que tengan las organizaciones ante situaciones internas y del entorno son desafiadas con frecuencia (Valentim & Gelinski, 2005). Es importante que las empresas identifiquen sus oportunidades y sus amenazas porque esto les ayudara a enfrentar o responder a los desafíos que afectan a sus organizaciones.

La evolución que han tenido las actividades turísticas y de Foodservices y su posicionamiento en la producción y dinámica de comercialización nacional e internacional, permite valorar su importancia relativa para la competitividad del departamento de Sucre y visualizar su potencial como eslabonamientos para dinamizar la productividad y competitividad departamental.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico 2011-2020 tiene como visión para el departamento ser “reconocido como destino competitivo, sostenible e integrado a la oferta turística del Caribe Colombiano, siendo el sector turismo el mayor dinamizador de la economía Departamental” (Gobernación de Sucre & FONTUR, 2011).

El Plan Regional de Competitividad de Sucre reconoce a las actividades de Turismo natural, étnico y artesanal de la región, como apuesta productiva, enfocada hacia un turismo de grado superior, diferenciado y especializado, a través de la creación de productos turísticos con valor agregado basándose en la oferta ambiental y de naturaleza; étnica y artesanal; y de sol, playa y clima (Cámara de Comercio de Sincelejo, UNISUCRE & OCARIBE, 2009). Sin embargo, estos segmentos de negocios presentan deficiencias en la inteligencia de mercados, tanto nacionales como internacionales y en los estándares de calidad.

También con base en el ejercicio participativo y prospectivo de la construcción del documento Hoja de Ruta del Departamento (Cámara de Comercio de Sincelejo & MINCIT 2014) existe un gran potencial en el desarrollo del sector agropecuario, considerando como segmento de negocios prioritarios los de mayor posibilidades exportadoras como la ganadería bovina en carnes y lácteos, la producción y procesamiento de ñame y yuca; lo anterior conlleva a realizar un análisis de las características de infraestructuras, producción, comercialización, gestión y sistemas de información, comunicación y mercadeo empresarial.

Los objetivos planteados por los trabajos realizados por jóvenes investigadoras y maestrantes del Programa de Formación de Alto Nivel, vinculados al Núcleo denominado de Plataformas Tecnológicas de apoyo al Comercio y Servicios para la Inteligencia Competitiva, se enfocaron en fundamentar los análisis del entorno y contorno de los negocios de los segmentos de turismo vacacional, Foodservices, productores y comercializadores de carne, lácteos, ñame y yuca, con base en el enfoque de inteligencia competitiva y propuestas de sistemas de información y estrategias de participación en mercados nacionales e internacionales.

La gobernación de Sucre gestiona al departamento mediante la división del territorio en cinco subregiones administrativas, de allí que los trabajos se enmarcaron en el estudio de los segmentos para algunas subregiones en función de potencialidades y accesibilidad de información sobre las actividades productivas.

El contenido de este libro se distribuye en tres partes, una primera denominada visión general que contiene esta introducción, enfoque teórico general y aspectos metodológicos generales. La segunda parte incluye

capítulos de síntesis, adecuación y compilación de los trabajos relacionados con empresas del turismo y Foodservices, al igual que uno sobre las dinámicas y gestión de alianzas empresariales o gremiales y propuestas para mejorar competitividad en estos segmentos; la tercera se refiere a los trabajos sobre negocios de producción y comercialización de lácteos, ñame, yuca y carne.

## **1.2. Enfoque teórico general**

Cada vez tiene más importancia la gestión de la información y las nuevas tecnologías de la información (TIC) para la estrategia de los negocios y actividades económicas, con el fin de tener una mejor identificación de las tendencias del entorno y los desafíos para su desarrollo organizacional y mejoras de competitividad.

En ese contexto, surge la herramienta de análisis denominada inteligencia competitiva entendida como el proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo. Este proceso tiene que ser reconocido y aceptado en toda la organización, estar integrado en el proceso de decisión estratégico y tiene que aportar un beneficio a la organización (González, 2009).

Entre los factores considerados relevantes para las empresas promover y aplicar esquemas de inteligencia competitiva, analistas destacan: la voluntad de liderazgo, el interés por la innovación y el de afrontar el entorno competitivo con un mejor conocimiento del mismo como consecuencia de la globalización de los mercados, lo cual refleja el carácter proactivo de la organización. Otro factor es utilizar las TIC como facilitadoras de la inteligencia competitiva y parte de los sistemas de información de soporte a las decisiones y no solo de los sistemas de información de soporte a las actividades; un factor importante, es el diseño y aplicación de una estrategia integradora.

La inteligencia competitiva es un campo poco desarrollado en la literatura de gestión por cuanto es relativamente nuevo (Tarraf & Molz, 2006) pero es de gran importancia para los gerentes por cuanto les brinda información significativa que les permite conocer y responder a los cambios en su entorno (Tarraf & Molz, 2006), en este sentido, un análisis

de inteligencia competitiva brindará una perspectiva más integral acerca de los elementos que contribuyen y los que no, a la competitividad de las empresas.

La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) concibe a la Inteligencia Competitiva (CI) caracterizándola en sus aspectos importantes, como ser un proceso sistemático y ético para la recopilación, el análisis y la gestión de la información externa, para apoyar los planes, las decisiones y las operaciones de las empresas (Saayman, et al., 2008).

Por su parte, Cavaller (2009) en su artículo Actualidad de la Inteligencia Competitiva, hace una recopilación de las definiciones más significativas que ha tenido la inteligencia competitiva, entre las cuales se encuentra la planteada por (Choo, 1998), quién destaca elementos como el uso de la información sobre acontecimientos, tendencias y relaciones en el entorno externo de una organización, cuyo conocimiento asistirá a la gerencia a planear la organización de una línea de conducta futura. Además, que las organizaciones exploren el ambiente en orden a entender fuerzas externas del cambio con el fin de desarrollar las respuestas eficaces para mejorar la propia posición en el futuro, respecto a competidores, proveedores, clientes, la tecnología y tendencias de condiciones económicas y sociales.

Abril & Tovar (2011), señala que los procesos de inteligencia competitiva, pueden abordarse en seis (6) fases, entre las cuales están las de planeación y dirección, obtención de información, procesamiento, análisis con la validación y uso de la información, luego la difusión de resultados y al final la toma de decisiones por parte de los actores principales de las organizaciones correspondientes.

En el contexto de la comunidad académica internacional, se utilizan los conceptos de Competitive Intelligence (CI) o Inteligencia Competitiva, en especial, en la literatura anglosajona y Business Intelligence (BI) o Inteligencia de Negocios, en la literatura europea. El primer concepto enfatiza la exploración y análisis de información externa a las empresas y la inteligencia de negocios, pretende abarcar la articulación más integradora de los aspectos externos e internos de la empresa para lograr diseñar una estrategia de negocios integral.

La Inteligencia Competitiva va más allá de la investigación de mercado o la vigilancia tecnológica, centrándose en todos los aspectos del entorno

de la empresa para producir inteligencia (conocimiento del entorno para saber cómo actuar de forma óptima) en aspectos claves como la detección temprana de amenazas y oportunidades, identificación de mercados y clientes, monitorización y evaluación de competidores y apoyo a la planificación estratégica. (Ramírez, Triviño, Meneses & Martínez, 2013)

Sin embargo, aún no es generalizada la aplicación de la inteligencia competitiva a todo tipo de organizaciones y en particular para las decisiones de pequeñas y medianas empresas y negocios, siendo de mucha importancia la selección, análisis y gestión de la información sobre el cambiante entorno en que evolucionan los negocios y la necesidad de tener claridad de perspectivas, para lograr adecuados niveles de competitividad y sostenibilidad de los mismos.

En un estudio realizado en Pymes industriales de Cantabria, España; Placer, Pérez & Soto (2016), destacan que con los procesos de manejo de información que implica la inteligencia competitiva se detecta, analiza y pone en conocimiento de la dirección de las empresas, los aspectos y variables del entorno que más pueden afectar a la empresa, para lograr mejor y mayor capacidad de adaptación al entorno. También identifican que para las Pymes, así como puede suceder para las grandes empresas, aporta insumos importantes para el desarrollo de la capacidad de innovación de las empresas, relacionados con las acciones de los competidores, características de las demandas de los clientes, el manejo y desarrollo de aspectos de las tecnologías generales y asociadas al negocio. Todo lo cual, genera orientación para promover iniciativas respecto a cómo mejorar procesos, productos y servicios e incluso generar nuevos.

Calero, Parra & Santana (2010), consideran a la inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica, como elementos fundamentales para toda organización turística, esencialmente para la toma de decisiones estratégicas, como herramientas para el análisis del entorno científico y tecnológico. En dicho trabajo se plantean como objetivos la identificación de los perfiles tecnológicos de los turistas por establecimientos, identificar la percepción que tienen los turistas del uso de las TIC, determinar cómo la mejora tecnológica incide en la satisfacción de los turistas y finalmente identificar la propensión a pagar por la nueva implementación de las nuevas tecnologías.

Un aspecto importante a destacar es la exigencia cada vez mayor para los negocios de desarrollar una orientación hacia los mercados, resultando más imperativo la necesidad de aplicar la inteligencia competitiva y la inteligencia de mercado. Lo anterior, implica desarrollar la capacidad de respuesta al entorno, que puede ser definida según (Hughes et al., 2008) como la habilidad de la organización para procesar, interpretar y diseminar la información proveniente del mercado/entorno, facilitando el desarrollo de una coordinación interfuncional que permita a la organización responder de forma ágil ante los cambios en el mismo, (Navarro, et al 2013).

Las empresas que deseen penetrar en mercados extranjeros deben desarrollar capacidades asociadas a la inteligencia de mercados, pues la eficacia y eficiencia de la exportación requiere un detallado conocimiento de las prácticas comerciales, de la cultura, de la competencia, etc., en cada país-mercado. (Navarro-García, et. al 2013.)

Para la participación en los mercados extranjeros, es importante considerar la existencia de fenómenos como el de la fragmentación internacional de la producción, la cual genera que la producción de muchos bienes se realice como un proceso de participación de empresas y productores de varios países a través de instalaciones productivas o plantas que aportan partes, componentes y desarrollan distintas fases del proceso de elaboración de un producto hasta convertirlo en un bien final. Esta situación involucra industrias tradicionales como las de alimentos y confecciones hasta más sofisticadas como las de equipos de transportes, electrónica, maquinarias y otras más (Blyde, 2014).

La situación descrita anteriormente ha permitido la conformación de las denominadas cadenas de producción o de valor mundiales, que pueden facilitar opciones de diversificación de actividades económicas de transformación, comercio o distribución, que permitan obtener ganancias relacionadas con los niveles de participación en dichas cadenas de producción, aunque no se dominen todas las etapas de la producción de un bien determinado. Sin embargo, este proceso no siempre es lineal, puede adoptar esquemas muy variados de articulación según las necesidades y características del agente o empresa líder de la cadena, así como de los procesos de producción de los bienes y servicios (Blyde, 2014). En la integración a las cadenas de producción juega papel importante las modalidades que adopte la fragmentación, que puede ser

por especialización vertical, subcontratación, producción por contrato u otras más; reconociéndose beneficios de diversificación de exportaciones y mejoras de productividad por aprendizaje y reasignación de recursos.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen diferentes capacidades de absorción para insertarse en las cadenas globales de valor (CGV), se reconoce que toda empresa posee unas capacidades iniciales (CI) identificadas en forma individual y colectiva, desde la cual se desarrolla la capacidad de absorción (CA) como formas de aprendizaje y absorción de conocimientos de las organizaciones y en particular las PYMES, en el relacionamiento con las empresas transnacionales; esto dentro de un ciclo dinámico de vínculos entre la capacidad inicial y la CA de las empresas para la adquisición y asimilación de la información y conocimiento externo e interno. En este contexto, los factores de gestión, aprendizaje y transferencia de conocimiento son claves para generar ventajas competitivas. (Olea, Contreras & Barceló, 2016).

Ejemplos de aprendizajes exitosos y participación competitiva en cadenas de producción, han sido verificados para sectores de diferentes niveles de utilización de tecnología, con estudios empíricos específicos e inclusive en actividades tradicionales como agricultura o agroindustria, como ha ilustrado el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y no solo respecto a la tecnología de la agroindustria sino también en aspectos gerenciales. Este ha sido el caso de una empresa colombiana productora de ají, Hugo Restrepo & Cía., quién desde finales de los años 70 estableció un acuerdo de largo plazo, basado en contratos que se renovaban cada dos años, para proveer pasta de ají en exclusividad por 15 años, a la marca Tabasco de propiedad de la transnacional norteamericana McIlhenny Company, quién aportaba visitas de personal experto y experimentado para supervisar los cultivos y asesoría para innovaciones tecnológicas. Esto llevó a la empresa colombiana en el transcurso del tiempo del acuerdo, a adquirir nuevos conocimientos técnicos y de gestión que su personal absorbió y le permitió, luego de vencer el período de exclusividad, aplicarlos en la expansión de su negocio, ampliar la participación en el mercado y establecer relaciones con pequeños agricultores de ají en Colombia y Perú, para garantizarse el suministro estable de ají y de alta calidad, aplicando las lecciones aprendidas (Blyde, 2014)

Una importante perspectiva para avanzar en todas estas opciones, es la orientación hacia obtener y desarrollar la competitividad de la empresa o negocio, por ello es de destacar la concepción de competitividad planteada por Michael Porter, quién desde 1990, ha publicado estudios al respecto, formulando su propuesta del diamante competitivo con los determinantes de la ventaja competitiva nacional. En ese marco conceptual enfatiza que las empresas tienen éxitos internacionales con diferentes estrategias, pero un aspecto subyacente fundamental es la innovación empresarial. En Porter (2007) se insiste que la ventaja competitiva de las empresas es obtenida por actos de innovación, entendida ésta con visión amplia desde nuevas tecnologías hasta nuevas formas de realizar las acciones, que incluyen aspectos de nuevos diseños de productos, procesos de producción, nuevas formas de capacitación y enfoques de mercadeo.

En esta secuencia también se plantea que existe un vínculo estrecho entre la innovación y el cambio, en el sentido de hacer sostenible la ventaja competitiva, lo cual implicaría para las empresas asumir el compromiso de estar mejorando su ventaja competitiva, como forma de garantía para mantener su posicionamiento competitivo en los mercados donde actúa.

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sintetizando y complementado varios enfoques de competitividad, ha identificado el concepto de “competitividad estructural”, que enfatiza en la innovación como clave del desarrollo económico, la empresa capaz de activar sus potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas y redes de cooperación y contexto institucional para fomentar la innovación, Esser, Hillebrand , Messner, Meyer & Stamer, (1996)

Sin embargo para las economías y empresas de países en desarrollo e incluso industrializados, también se ha reconocido la validez de un enfoque de competitividad más amplio respecto al anterior, llamado “competitividad sistémica”, para afrontar la inexistencia e insuficiencia de un entorno empresarial eficaz; son dos los elementos que más se destacan de este enfoque, uno es el reconocimiento de cuatro niveles de análisis, los cuales son el nivel meta, el macro, el meso y el nivel micro; considerar estos niveles de análisis permitiría establecer factores de capacidad de integración y acción estratégica de la sociedad, en el nivel meta, y factores del entorno para fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos de las empresas,

se detectarían en el nivel meso, todo lo cual se articula con los factores de los niveles macro y micro, Esser, et al. (1996).

Todo lo anterior, conlleva a considerar que la exploración y análisis de los entornos productivos y de mercados de los diferentes sectores o segmentos de negocios en el país y los territorios subnacionales, deben entrelazarse con la perspectiva de comprensión de los factores que impulsan la competitividad empresarial en el sentido más amplio, para que las estrategias de los actores empresariales, gubernamentales y sociales, se generen en contextos institucionales que abarquen distintos niveles de acuerdos y acción, que las hagan más eficaces y efectivas, para el cambio de relaciones estructurales en forma sistemática y sostenible, con base en el aumento de la productividad y desarrollo de ventajas competitivas con mejoramiento continuo.

### **1.3. Enfoque metodológico general**

Puede sintetizarse la problemática de los sectores objeto de análisis como una situación de importantes limitaciones de estructura productiva, de comercialización, desarrollo empresarial y diversificación de bienes y servicios, al igual que escaso desarrollo de sistemas de información e inteligencia de mercados y buen uso productivo de TIC, que afectan de manera desfavorable las estrategias comerciales y de competitividad de estos segmentos de negocios, lo cual exige ser analizado y diseñar herramientas y formas de intervención para superarlo.

Los tipos de estudios realizados utilizan enfoques descriptivos analíticos, basados en información cuantitativa y cualitativa, que permite lograr niveles de caracterización de los aspectos principales de desenvolvimiento de los segmentos de turismo, Foodservices y agroexportación en algunas de las subregiones del departamento.

A través de análisis comparativos o de benchmarking se buscó analizar experiencias y diferentes perspectivas de dinámicas económicas de los segmentos mencionados anteriormente, en otras regiones del país y de otros países.

Para la recolección de la información se diseñaron instrumentos basados en cuestionarios estructurados, semiestructurados y guías de entrevistas para aplicar a las diferentes subpoblaciones o universo correspondientes a cada uno de los segmentos estudiados.

El criterio más utilizado para definir la población de estudio fue el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Sincelejo para año 2015, complementado con base de datos de registros de entidades relacionadas con los subsectores, por funciones de regulación, fomento, asociación gremial o sistemas de contratación.

La determinación de la muestra para aplicar las encuestas respectivas a cada subpoblación, se basó en la técnica de muestra probabilística para poblaciones finitas para universos o subpoblaciones de análisis mayores a 30 unidades de análisis, y para subpoblaciones menores de 30 unidades, se utiliza la realización de un censo de todas las unidades que correspondan a la subpoblación.

Así mismo se utiliza el método de muestra intencional o no probabilística, para encuestar unidades de análisis en subsectores que presentan subregistros o ningún registro de establecimientos en la Cámara de Comercio, pero desarrollan actividades económicas correspondientes a dichos segmentos.

De igual manera, se desarrollaron entrevistas en profundidad con líderes productores más representativos, gremiales y representantes de entidades gubernamentales y relacionadas con los segmentos de análisis.

El alcance de los estudios pretende a partir de la realización de una caracterización de los sectores con relación a su dinámica y perspectivas de desenvolvimiento, proponer estrategias para mejorar la participación en los mercados nacional e internacional y las condiciones de competitividad, a través de un mejor uso de herramientas y sistemas de información de mercados y comerciales.

## 1.4. Referencias

- Abril, N & Tovar, J. (2011) Nuevo enfoque de inteligencia competitiva para determinar estrategias competitivas en sectores tradicionales colombiano. Memorias Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2011. Colombia.
- Acosta, R. (2015). Documento Línea Base del Núcleo Problema. Documento de trabajo. Cartagena. Colombia.
- Blyde, J. (2014). Fábricas Sincronizadas: América Latina y el Caribe en la Era de las Cadenas Globales de Valor Banco Interamericano de Desarrollo-BID.
- Calero, Parra & Santana. (2010) Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: un análisis de la demanda tecnológica en alojamientos turísticos en canarias.
- Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano & Universidad de Sucre. (2008). Plan regional de competitividad del departamento de Sucre. Sincelejo.
- Cámara de Comercio de Sincelejo. (2009) Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre, diagnóstico sectorial.
- Cámara de Comercio de Sincelejo & MINCIT. (2014). Hoja de Ruta del Departamento de Sucre.
- Cavaller, V. (2009). Actualidad de la Inteligencia Competitiva. Cuadernos de Inteligencia Competitiva, Vigilancia Estratégica, Científica y Tecnológica QUIC&VECT 2 (2009), Edición 1, 31 – 44
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996) Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL 59. Agosto.
- Gobernación de Sucre & Fondo de promoción turística Colombia. (2011). Plan Estratégico de Desarrollo Turístico 2011-2020.
- Gobernación de Sucre, Secretaría de planeación departamental. (2012). Plan departamental de desarrollo de Sucre 2012-2015. Sincelejo.
- González, M. (2009). Factores facilitadores para las prácticas de Gestión del Conocimiento y de Inteligencia Competitiva. Cuadernos de Inteligencia Competitiva, Vigilancia Estratégica, Científica Y

- Tecnológica (QUIC&VECT), 2(1), 45–59. Retrieved from [http://www.raco.cat/index.php/QUICVECT\\_es/article/view/123707](http://www.raco.cat/index.php/QUICVECT_es/article/view/123707)
- Luna, S. (2014). Naturaleza, cultura y desarrollo endógeno: un nuevo paradigma del turismo sustentable. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1377> □HYPERLINK «<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1377>»
- Navarro, A. Rondán, F & Acevedo, F. (2013). The importance of an export-oriented cultured for export performance. *European J. International Mangement*, 7(3).
- Olea, J., Contreras, O., & Barcelo, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.002>
- Organización Mundial del Turismo-OMT. (2004). Definición conceptual del desarrollo sostenible del turismo. Comité de desarrollo sostenible de la OMT, reunido en Tailandia, Marzo. Disponible en: <http://sdt.unwto.org/es/content/>.
- Placer, E., Pérez, D. & Soto, P. (2016). Efectos de la utilización de la Inteligencia Competitiva en Pymes industriales. *Intangible capital*, 12 (16). Recuperado el 20 de Julio de 2017 desde: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/750>
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de Las Naciones*. Buenos Aires. Vergara Editor S.A.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. Lo mejor de HBR 1990. Noviembre.
- Ramírez, P., Triviño, A., Berges, A., Meneses, J. & Martínez, J. (2013). Nuevas tecnologías en análisis de inteligencia competitiva. Casos prácticos. *El profesional de la información*, 2013, septiembre-octubre, v. 22, n. 5. ISSN: 1386-6710. DOI: 10.3145/epi.2013.sep.10
- Salim. L & Carbajal. R. (2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. Recuperado de <http://www.ec.gba.gov.ar/prensa/Archivos/Cuaderno74.pdf>
- Saayman, A., Pienaar, J., Patrick, de Pelsmacker, W., Cuyvers, L., Muller, M. & Jegers.

- M., (2008) "Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence", *Aslib Proceedings*, Vol. 60 Issue: 4, pp.383-411, <https://doi.org/10.1108/00012530810888006>.
- Tarraf, P., & Molz, R. (2006). Competitive Intelligence at Small Enterprises. *SAM Advanced Management Journal*, 71.
- Valentim, M. & Gelinski, J. (2005) "Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional". *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, 15(2): 1-12