

LA COMPETITIVIDAD Y LOS CLUSTERS COMO ELEMENTO DE DESARROLLO DEL PAÍS

José Domingo Begazo¹

RESUMEN

La Competitividad es la capacidad de un país, o de una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales. Por otra parte un cluster es la concentración geográfica de grupos de empresas que se nutren mutuamente mediante relaciones verticales (clientes, tecnología y canales de distribución), desarrollando avances tecnológicos y consolidándose ante los clientes. De ambos conceptos se deducen que los clusters generan competitividad siendo ésta una necesidad para el desarrollo del país.

Palabras clave: *Competitividad, cluster, desarrollo, globalización, cadena productiva, cadena de valor, keiretsu.*

ABSTRACT

Competitiveness becomes either the country or the company capacity to generate more wealth than of their competitors in the market world. On the other hand, a cluster becomes the geographical concentration of companies groups being nourished mutually by means of vertical relationships (customers, technology and distribution channels) developing technological advances and thus being integrated by customers. Thus it can be inferred from both concepts that the cluster conformation generates the competitiveness which is the main feature in the country development.

Keywords: *Competitiveness, cluster, development, globalization, productive chain, value chain, keiretsu.*

INTRODUCCIÓN

El tema de los clusters va adquiriendo cada vez mayor importancia debido a sus grandes repercusiones al desarrollo empresarial y, por ende, al desarrollo del país. El término cluster no es necesariamente nuevo. Michael Porter, en el año 1995, utiliza la palabra cluster en el estudio que Monitor Company hizo sobre el sector turismo en el Perú. Así mismo es un tema de estudios e investigaciones actuales, como es el caso del estudio Tendencia de la demanda y desarrollo turístico del Cusco de la compañía Maximixe del Eco. Jorge Chávez (Ex presidente del BCR). Considerando la importancia de los clusters como herramienta de gestión, presento el análisis sobre la competitividad y los clusters como elemento de desarrollo, del país.

EL RETO DE LOS PAÍSES Y LAS EMPRESAS

El mundo está ingresando en forma acelerada y desigual a la Sociedad del Conocimiento, en donde la posibilidad de crear riqueza y de mejorar las condiciones de vida depende cada vez más de la capacidad de la gente de generar, incorporar, asimilar, utilizar y diseminar conocimientos científicos y tecnológicos. Existiendo países inferricos y países infopobres.

En esta Sociedad del Conocimiento, la producción de conocimientos científicos y tecnológicos se ha expandido a un ritmo asombroso desde la Segunda Guerra Mundial. En la actualidad el acervo mundial de conocimiento se duplica cada cuatro o cinco años.

Esta explosión de datos, información, conceptos, ideas, teorías y de todo tipo de constructos mentales para extender y explicar el mundo que nos rodea -es decir, todo lo que abarca la palabra conocimiento- ha sido acompañada de una serie de cambios fundamentales en la investigación científica, la innovación tecnológica y en la forma en que la ciencia y la tecnología se vinculan a las actividades productivas y sociales.

La estrategia competitiva en el Siglo XXI tiene como punto de partida una alta eficacia operativa en:

- **Ubicación de instalaciones.**
- **Contratar y desarrollar recursos humanos de alta capacidad.**
- **Excelencia en compras y abastecimiento.**
- **Desempeño logístico.**
- **Costo competitivo del capital.**
- **Ecoeficiencia y relación positiva con el medio.**
- **Inversión constante en tecnología e informática.**
- **Excelencia gerencial con flexibilidad y adaptabilidad.**
- **Enfocar y especializar la empresa.**
- **Estrategias regionales o globales para empresas y posicionamiento dentro de los grandes objetivos nacionales.**

La competitividad genera el liderazgo en espacios más diversos y exigentes, la revolución industrial propagó el desarrollo de productos estándar hacia mercados ampliados; ahora la Sociedad del Conocimiento genera el desarrollo de productos hacia la especialización en determinados segmentos lo que conlleva a nuevos paradigmas competitivos.

Los cambios del entorno mundial exigen una nueva organización de vertical, piramidal o por funciones hacia una horizontal y por procesos ya que el cambio más sorprendente y revolucionario que está ocurriendo en los negocios internacionales se refiere a la filosofía de gestión orientado al cliente (customización).

El reto de las organizaciones en este presente siglo, está dado por un cambio de actitud de las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos, de gestión estratégica, a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado.

En un contexto de mercado más amplio, las pequeñas y medianas empresas deben integrarse (Alianzas Estratégicas, Joint Venture, Consorcios).

Al agruparse logran un tamaño eficiente para participar en los negocios internacionales.

El fin principal es enfrentar a los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado lo que nos conllevará a la búsqueda de una calidad total en toda la gestión.

La creatividad y el aprendizaje son dos llaves que junto a la calidad van a abrirnos esas novedosas y a veces misteriosas puertas.

Los integradores (según A. Toffler) o tomadores de decisión tienen que aplicar los adelantos tecnológicos y también los nuevos métodos de dirección y manejo empresarial para poder ser competitivos; donde se tiene que producir eficientemente en pequeña escala, cambiar rápidamente el producto de acuerdo a la demanda (respuesta rápida) y producir bienes adaptados a las preferencias de individuos o pequeños grupos. Internet y el comercio electrónico está generando nuevas actividades de servicios.

Las empresas o países que alcanzan el éxito en sus procesos de internacionalización parecen responder a un paradigma competitivo ya que la globalización lleva a que la natural tendencia de las empresas sea

visualizar su mercado objetivo a través de negocios internacionales, para esto se requieren tamaños de negocios modulares, de preferencia pequeñas, (manteniendo la diferencia de marca, patente, know how).

En el Perú, el gasto en Investigación y Desarrollo se mantuvo en promedio del 0.15% del PBI durante los últimos cuarenta años, tendiendo a seguir decreciendo, algunos lo sitúan ahora en alrededor del 0.07% del PBI En contraste con otros países donde representa el 1.8% y el 2.5% de su PBI (Ej. Chile y Costa Rica).

Esta abrumadora diferencia en la capacidad para hacer investigaciones plantea un desafío al país y a sus empresarios que son en última instancia los generadores de riqueza y de puestos de trabajo.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Comenzaremos definiendo los términos de competitividad según diversos autores.

Def. 1: La palabra competitividad proviene del latín *competere*; es la medida en que una empresa, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de aceptación de los mercados internacionales.

Def. 2: Competitividad es la capacidad de una nación de cumplir sus objetivos de política económica, especialmente en materia de crecimiento económico y de creación de empleo, sin generar dificultades en la balanza de pagos (Fagerberg 1988).

Def. 3: La competitividad de una nación es el grado en que un país, puede, bajo condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al mismo tiempo que mantiene y hace crecer la renta real de su población en el largo plazo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE 1992).

Def. 4: La Competitividad es la capacidad de un país, o de una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales (Foro Económico Mundial, 1994).

Def. 5: Desde el punto de vista empresarial, la competitividad es el liderazgo competente en el mercado, grado de aceptación en la necesidad y el gusto, con menores costos y mayor calidad.

Una empresa es competitiva si es capaz de vender sus productos en el mercado internacional a unos precios más baratos, o con una calidad superior que los de la competencia, o cuando vende en el exterior productos totalmente nuevos. "Su proceso innovador y su estrategia competitiva se sustentan en recursos y capacidades difíciles de imitar o reproducir por otras empresas" (J. J. Durán, 1994).

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que los hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionadas.

La competitividad ocurre en tres niveles:

- A. Entre empresas por una porción del mercado de una industria.
- B. Entre industrias por una porción de un mercado regional o global.
- C. Entre países por atraer industrias y empresas competitivas.

Para medir la competitividad en los tres niveles se han creado dos índices internacionales:

1. El índice de Competitividad Global, creado hace más de dos décadas por la World Economic Forum.
2. El índice de Competitividad Microeconómica creado por Michael E. Porter.

1. La Competitividad Global, es medida por ocho factores principales:

- 1.1. Grado de apertura comercial.
- 1.2. Desempeño del gobierno.
- 1.3. Desarrollo del mercado financiero.
- 1.4. Estado de la infraestructura.
- 1.5. Desarrollo tecnológico.

- **Uso de la informática.**
- **Centros de Investigación.**
- **Profundidad de las telecomunicaciones.**

- 1.6. Gestión gerencial.
- 1.7. Eficiencia del mercado laboral.

- **Escolaridad promedio.**
- **Inversión en capacitación.**
- **Productividad de la fuerza laboral.**

- 1.8. Calidad de las instituciones.

La estabilidad política y macroeconómica son condiciones necesarias mis no suficientes para alcanzar la competitividad en los tres niveles.

Tan importante es la circunstancia microeconómica, la cual se encuentra en las prácticas operativas y las estrategias de las empresas y en la condición de los factores que componen el clima de negocios en la que éstas se desenvuelven.

2. La Competitividad Microeconómica, es medida por seis factores principales:

- 2.1. Estrategia y eficacia operativa de las empresas.
- 2.2. Condiciones de los factores básicos.
- 2.3. Condiciones de los factores avanzados.
- 2.4. Condiciones de la demanda.
- 2.5. Industrias relacionadas y complementarias.
- 2.6. Contexto para la inversión, innovación, estrategia y rivalidad.

La competitividad en el Perú

A nivel de empresas, depende del despliegue que hagan sus gerentes de los recursos relativamente escasos.

A nivel de sectores, es posible en industrias seleccionadas en que se ha avanzado en factores especializados.

A nivel nacional, se topa con un "techo" relativamente bajo hasta que se amplíe la capacidad en los factores más rezagados.

En el Perú, la Cámara de Comercio de Arequipa, indica que el gobierno comete un grave error al avanzar en las negociaciones de un Tratado de Libre Comercio -TLC- con los Estados Unidos sin impulsar antes un Plan de Competitividad. Por su parte, Perú Cámaras criticó la inoperancia del Consejo Nacional de Competitividad.

Mientras tanto la tercera ronda de negociaciones (de trece) se realizó en la última semana del julio entre los países andinos (Colombia, Ecuador y Perú) y los Estados Unidos.

Ante la torta globalizadora del mercado mundial, podemos hablar de la libertad de mandíbula entre un pejerrey y un tiburón. Porque los dos tienen mandíbula, comen, mastican, pero no tienen el mismo bocado. Total las empresas norteamericanas facturan anualmente miles de millones de dólares, inclusive más aún que la deuda externa o "eterna" de los países como el Perú, donde existen 502 076 pequeñas y microempresas (lo que representa el 99% de todas las empresas peruanas); y sólo 1800 de estas PYMES exportan.

Mientras internamente el Ministerio de la Producción y los gremios privados están incentivando el programa "Cómprale al Perú" tratando de sensibilizar al consumidor nacional de la importancia que tiene elegir, ante iguales condiciones de calidad y precio, un producto elaborado en el Perú. Es así como han establecido un conjunto de medidas y acciones integradas que se resumen en las siguientes ocho líneas maestras:

- Promover la inversión productiva descentralizada.
- Promover el desarrollo de las cadenas productivas.
- Promover la normalización productiva.
- Propiciar la asociatividad empresarial y el desarrollo de proveedores.
- Impulsar la innovación tecnológica.
- Desarrollar una gestión ambiental.
- Establecer mecanismos de transparencia de mercado.
- Promover una nueva cultura productiva.

El desarrollo de las cadenas productivas es uno de los lineamientos de "Cómprale al Perú" y se han trazado tres metas que deberán cumplirse hasta el 2006 y que involucran la conformación de por lo menos diez cadenas productivas con el objetivo de integrar a las empresas en cluster locales, a la vez que promueve consorcios en cada uno de estos programas con el fin de implementar un plan de producción, negocios y competitividad.

El fomento de los sectores productivos se orienta cada vez más a escala de los clusters, que son una combinación de territorialidad, vocación económica y competitividad, que pocas veces coincide con la división política del territorio.

El concepto de "cadenas productivas regionales" (cluster) ha sido definido y usado de diversas formas, sin embargo, todas guardan en común el hecho de considerarlo como una unidad fundamental de análisis para el desarrollo de una estrategia de competitividad regional.

Con una virtud adicional, el de servir como un foro de diálogo a través del cual es posible construir una visión estratégica compartida entre los empresarios, los gobiernos locales y nacional y la universidad (investigación) orientada siempre a mejorar el entorno local.

¿Qué es una Cadena Productiva?

Un enlace armónico entre proveedores de insumos, productores y comercializadores para maximizar eficiencia.

¿Qué es una Cadena de Valor?

La misma, mas agentes no económicos: gobierno, comunidad, universidad, etc.; para maximizar calidad.

DEFINICIONES DE CLUSTER



Def. 1: Es la concentración geográfica de grupos de empresas que se nutren mutuamente mediante relaciones verticales (clientes, tecnología y canales de distribución), desarrollando avances tecnológicos y consolidándose ante los clientes.

Def. 2: Está formado por un grupo de compañías e instituciones interconectadas asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias. Son instituciones a través de las cuales se articulan actuaciones conjuntas entre empresas relacionadas con un mismo sector de actividad y localizadas en una misma zona geográfica.

Def. 3: Cluster es unidad, agregado, conjunto. Es la concepción holística que proviene del análisis sistémico y es la diversidad de servicios que intervienen y que hace lograr que un producto o servicio sea de alta calidad.

Def. 4: ¿Qué es un Cluster Turístico? Es un espacio geográfico que cuenta con atractivos para perfilar un producto de calidad sobresaliente y distinguible en el mercado, dotado además, con componentes tecnológicos y empresariales que formen una cadena armónica de producción y mercadeo. Su objeto es ofrecer el producto o productos en condiciones de excelencia y a menor precio que los competidores de calidad comparable.

En el caso del sector turismo son todos los componentes básicos del producto turístico (atractivos, facilidades, acceso, etc.) y que son susceptibles de efecto sinérgico mediante una gerencia adecuada 3.

¿POR QUÉ SE DEBEN DE CREAR LOS CLUSTERS?

Principalmente por los cambios en el entorno a causa de la globalización y cambios tecnológicos. Ello obliga a modificar los comportamientos estratégicos de las empresas para su adaptación. Se ve a pequeñas y medianas empresas que tienen dificultades debido a su pequeña dimensión y recursos limitados.

Como alternativa, se debe buscar la cooperación con otras empresas de su mismo tamaño o superior. Y en este caso la administración pública debe intervenir por la falta de legalidad organizativa de las PYMES y los problemas de tipo financiera, de ellas para soportar los costos del proceso.

Los clusters mejoran el nivel de vida y bienestar de la población, apoya el crecimiento individual como al nivel de conjunto, existe una disminución de riesgo y tiene una proyección internacional.

PASOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUSTER

1. Realización de un estudio de profundidad del tipo de actividad en que se implementará el cluster.
2. Análisis de la zona geográfica, factores de clases de éxito, información sobre la estructura empresarial, (tamaño y tecnología), es decir, posición competitiva actual.
3. La resolución de los problemas detectados se distribuirá entre las áreas claves del trabajo y se expondrán posteriormente.
4. Se necesita tener una base de datos completa de las potenciales empresas participantes, y el rol de cada una.
5. Luego elaborar un informe y determinar cuáles son los participantes con lo que se procederá a la convocatoria para su presentación oficial por parte del organismo impulsador para obtener la mayor difusión posible.

La oferta debe cumplir condiciones de oportunidad y cantidad buscadas por la demanda. Hay cluster ahí donde las ventajas comparativas se puedan maximizar como ventajas competitivas.

El cluster empieza a serlo sólo cuando los actores se ponen de acuerdo para desarrollar estrategias de calidad, operatividad y mercadeo ya que agrupa a los proveedores, de materiales, componentes, maquinaria e información así como a las instituciones financieras, compañías e industrias relacionadas o secundarias.

Incluye también a los fabricantes de productos complementarios, proveedores de infraestructura especializada, al gobierno y otras instituciones que suministren capacitación especializada, educación, información, investigación y apoyo técnico; incluyen además asociaciones comerciales y gremios empresariales.

Se identifican tres tipos de clusters, clasificados de acuerdo con el grado y la forma de adquirir eficiencia colectiva:

1. Los de supervivencia.
2. Los de producción diferenciada en masa.
3. Las transnacionales.

1. Los de supervivencia son formados por micro y pequeñas empresas como alternativa para la autogeneración de empleo.

Con un limitado potencial competitivo, ante la poca especialización de sus integrantes, estas asociaciones no logran integrarse a una efectiva cadena de generación de valor agregado.

2. Los clusters de producción diferenciada en masa son aquellos que elaboran bienes estandarizados de consumo masivo.

Los integran, indistintamente, desde empresas muy pequeñas hasta las más grandes, y cuentan con una significativa capacidad gerencial y tecnológica, basada sobre todo en la cooperación conjunta de sus miembros.

3. Los clusters transnacionales, están compuestos por las filiales de empresas extranjeras y un ilimitado número de compañías locales proveedoras de bienes y servicios. Este cluster se caracteriza por la restricción en la interacción de sus agentes.

Estudios efectuados en países en desarrollo revelan que a menudo en estas naciones no existen clusters o son débiles, debido a que poseen industrias de artículos finales aisladas, concentradas en la extracción de materia prima, y no cuentan con un clima favorable para la realización de negocios.

Enfatizan, asimismo, que las áreas industriales de los países en desarrollo tienden a concentrarse alrededor de las grandes urbes, por una deficiente infraestructura del transporte y las comunicaciones.

[Figura 1](#), [Figura 2](#)

Estos factores restringen la posibilidad de impulsar industrias de valor agregado y, por tanto, de calidad exportable, al atentar contra la especialización y dificultar la integración de los cluster.

EL CLUSTER Y EL KEIRETSU 4

Un cluster se define como compañías e instituciones interconectadas o asociadas en un campo particular y

geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias.

El Keiretsu es la integración en un único sistema administrativo de empresas que están vinculadas económicamente y no controladas legalmente, representa una ventaja en los costos. Significa una posición de dominio en la industria y el mercado.

El keiretsu no se basa en una sociedad de iguales, sino, en la dependencia de los proveedores. Se concentra en los resultados y el desempeño a lo largo de toda la cadena "económica".

EXPERIENCIAS PERUANAS

1. El Instituto Peruano del Algodón -IPA- fue el primer cluster productivo que impulsó la Comisión para la Promoción de Exportaciones -PROMPEX-, en colaboración con el sector privado.

La asociación involucra a 60 industrias del rubro de confecciones, tejidos, desmotadoras y empresarios agrícolas.

Esta cadena enfrentó la pérdida de las características de dureza, resistencia y color del algodón peruano, inclusive del "pyma", por lo que encamine sus esfuerzos a invertir y llevar a cabo una investigación genética.

En este caso, el objetivo del cluster es impulsar el desarrollo del algodón haciéndolo rentable para todos los miembros de la cadena, desde el productor, hasta el usuario final; elevando la calidad del "tangüis" y el "pyma", acrecentando la competitividad internacional y, por lo, tanto, la rentabilidad de los confeccionistas y productores.

Figura 3

2. De igual modo, abarcando desde las curtiembres hasta los talleres de los productores está la Corporación de Cuero y Calzado, otro cluster.

Con el respaldo de entidades promotoras, y la cooperación internacional y el programa Pro Calidad, el cluster opera desde la meseta del Bombón -Junín- donde busca promover la utilización del cuero de ganado ovino, hasta la denominada mesa de concertación, con las pequeñas empresas del calzado.

Se llevan a cabo, además, los esfuerzos necesarios para agregar a la cadena, ingerida por un centenar de empresas, los servicios conexos, a efectos de incrementar los niveles de rentabilidad.

Figura 4, Figura 5, Figura 6, Figura 7

El cluster del cuero y el calzado es la mejor muestra de un efectivo proceso de sustitución competitiva de importaciones, al buscar que el abastecimiento de la industria exportadora provenga de insumos nacionales, pero en forma competitiva.

La consolidación de las cadenas productivas se asocia a la formación de los cluster, que son la aglomeración de compañías relacionadas y altamente eficientes, que permiten a las empresas que los integran crear una ventaja competitiva sostenible mediante factores especializados.

De este modo, las empresas cluster se favorecen con la eficiencia colectiva (por acciones conjuntas o economías externas) gracias a los vínculos estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante.

El desarrollo del sistema de las cadenas productivas impulsará el auge de las agroexportaciones y asegurará la mayor presencia de los productos peruanos en el mercado internacional.

El objetivo es que todos los procesos interconectados permitan llevar la oferta hasta los consumidores. Esa secuencia agrega valor al producto final.

En ese sentido, se define que la cadena de valor, junto con la cadena productiva son conjunto de agentes y actividades económicas, que intervienen en un proceso de producción, procesamiento y comercialización, incluyendo a los proveedores de servicios.

CONCLUSIONES

1. En la década del cincuenta del siglo y milenio pasado, hubo una sobreproducción de arroz en el Perú. Y el presidente de turno Manuel A. Odría no tuvo mejor idea que regalarla, y envió dos buques graneleros a unos pobres "chinitos" que estaban en guerra por la división de su país en el paralelo 38°. Ellos, cincuenta años después, nos envían autos, artículos y artefactos electrónicos de la más alta calidad: Corea.

2. En el contexto mundial actual hay países prescindibles que no aportan absolutamente nada al PBI mundial y que son un marasmo de inseguridad, pobreza y analfabetismo. ¿Cuán cerca está el Perú de ser incluido en esta lista?

3. El Perú requiere no sólo aprovechar de lo poco que queda de sus riquezas naturales sino de la riqueza cognitiva de sus habitantes, pero para esto tiene que reconvertir y muy rápidamente su forma, proceso y modelos de enseñanza... ahora un país es rico por la capacidad de pensar, actuar y recrear de sus habitantes.

4. Algunos presidentes regionales tienen pensado desarrollar parques industriales en sus zonas para "crear" puestos de trabajo. Alguien tiene que decirles lo equivocado que están. Sólo la investigación y la inversión en la educación podrán desarrollar sus paupérrimas regiones. En la Sociedad del Conocimiento, se ha pasado del "proletariado" al "cognitariado".

5. En el Perú, se crean universidades como si fueran kioscos de comida al paso y las universidades estatales tienen modelos decimonónicos de enseñanza y "formación" de la juventud. Esta juventud permisiva y hedonista que se acuesta y se desacuesta con la mayor liberalidad y de los gritos de efervescencia "revolucionaria" e ideológica de los cincuenta o sesenta ha pasado a ser consumidor de "marcas" de ropa y artículos.

6. Hasta los años ochenta hubo el denominado pasaje "obrero" que permitía al trabajador un pasaje diferenciado en precio y horario, las actuales circunstancias han echado al tacho esta "reivindicación". ¿No es tiempo de que las autoridades y alumnos del sistema universitario estatal estudien nuevas formas de relaciones y de formas de enseñanza y de compromiso por parte de los mismos?

7. En el Perú, donde vive un gobierno agónico, donde la inmoralidad, el chantaje y las coimas es moneda corriente; donde sobra la fotocopia y falta el original, donde instituciones como la Benemérita Policía Nacional ha perdido su esencia de ser y ha pasado a ser el primer gran "service" de bancos, restaurantes, prostíbulos y bares; sin embargo, la delincuencia avanza y arrasa declarando zonas liberadas a determinados lugares de Lima. En este Perú con tales características, bien vendría una cultura de competitividad y los clusters es un medio.

REFERENCIAS

1. ... desarrollar quick response como una fuente de diferenciación competitiva para el Perú. Las empresas que implementan quick response se han beneficiado con una creciente rentabilidad y aprendizaje. Estudio Monitor, cuadro N.º 6, Estudio de las Confecciones Peruanas, PromPerú, 1995).

2. "Por un Perú Exportador, Tratado de Libre Comercio, Perú - EE.UU" Suplemento contratado, lunes 26 de julio de 2004.

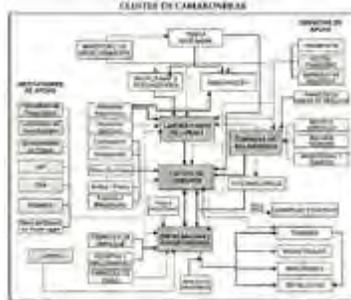
3. Construyendo las Ventajas Competitivas del Perú. Estudio Monitor Company. Michael Porter.

4. DRUCKER, Peter F. (2000). Los Desafíos de la Administración. Edit. Norma, Bogotá - Colombia.

1 Doctor en Administración. Profesor Principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

FIGURAS Y TABLAS





BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ DE MON, Santiago (2001). El Mito del Líder. Edit. Prentice Hall, Madrid - España.
2. KELLY, Kevin (1999). New Rules for the New Economy. Edit. Granica, Barcelona - España.
3. NOLAN, Richard L. y CROSON, David C. (1998). Destrucción Creativa. Edit. MacGraw Hill, Cuauhtémoc: - México.
4. TAPSCOTT, Don (2000). Creating value in the Network Economy. Edit. Granica, Argentina.