

**Dirección estratégica de AIESEC como enfoque innovador aplicable a PYMES de la Zona Metropolitana de Guadalajara.
Gestión por competencias
(Strategic direction of AIESEC as an innovative approach applicable to SMEs in the Guadalajara Metropolitan Area.
Management by competencies)**

Lidia Berenice Lafarga Canales, José G. Vargas-Hernández & Agustín Jorba Mata

Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas,
Zapopan, Jalisco, México.
Email: jvargas2006@gmail.com

Keywords: AIESEC, gestión estratégica, gestión por competencias, PYME

Abstract: The next paper shows the successful case of a strategic management model based in competences, used by the organization Association Internationale des Étudiants en Scinces Économiques et Commerciales (AIESEC) to be implemented in small and medium enterprises located in Guadalajara's metropolitan zone, all this, with the main purpose of improving in those areas where the firm has the opportunity to grow and become more competitive.

Palabras clave: AIESEC, gestión estratégica, gestión por competencias, PYME

Resumen: El siguiente artículo muestra el caso exitoso de modelo de gestión estratégica basado en competencias utilizado por la organización Association Internationale des Étudiants en Scinces Économiques et Commerciales (AIESEC) para ser implementado en las pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara con la finalidad de potenciar sus áreas de oportunidad convirtiéndolas en empresas más competitivas.

Introducción

El empleo de la estrategia data desde tiempos muy remotos. Partiendo de uno de los estudios más antiguos de las reglas universales para dirigir una guerra, Sun Tzu (Galvany 2012) enfatiza la importancia de las decisiones estratégicas como elemento clave para derrotar al enemigo sin utilizar la fuerza.

Así como la selección natural de Darwin, hoy en día, las empresas se enfrentan a un proceso de selección en el cual es necesario pasar por un proceso de evolución en cierto punto, y en esta evolución es necesario el tener algo que les ayude a dominar el mercado, o en el caso más austero, a sobrevivir siendo rentables. Las exigencias de análisis, formalización y rigor y planteadas por la creciente complejidad de la empresa y de su entorno en sí, a la vez que los requisitos de adaptabilidad o flexibilidad ante los cambios derivados del alto grado de dinamismo e incertidumbre al cual se ven sometidas las relaciones entre la empresa y el entorno, se intentan conciliar en un enfoque innovador de la administración al cual conocemos como dirección estratégica.

El objetivo de la presente investigación, es analizar cómo se aplican los modelos de análisis de la dirección estratégica, enfatizando el manejo de la gestión por competencias en el funcionamiento de la organización AIESEC como un enfoque innovador aplicable a pequeñas y medianas empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara para mejora de su competitividad en el mercado.

Es importante destacar que Penrose (1959), menciona en su teoría del crecimiento de la empresa la creación de valor, en lugar de la apropiación de valor. Su enfoque de desequilibrio no se centra en la búsqueda de rentas, sino en el patrón de crecimiento óptimo del equipo directivo de una empresa (Rugman 2002), lo cual será uno de los temas importantes dentro de la presente investigación.

Antecedentes

En el transcurso de los años se ha pasado de una revolución económica a otra, dichas “revoluciones” parten de tendencias en los mercados que surgen de cambios drásticos o súbitos de las condiciones en que se lleva a cabo los procesos de producción, distribución y/o consumo de bienes y servicios.

Numerosos autores coinciden en que se encuentran ante un nuevo modelo económico basado en el conocimiento (Moreno, Pelayo y Vargas 2004), es decir, que hoy en día, a diferencia de lo ocurrido en la Era agrícola o en la Era industrial, en la actual Era del conocimiento, éste modelo perfila como el elemento principal de sobrevivencia y competitividad para una empresa, por lo que ellas se están viendo obligadas a potenciar este intangible con la finalidad de permanecer en entornos cada vez más inciertos y complejos, debido a la velocidad con que la tecnología y el conocimiento cambian.

Una gestión de los recursos humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la del comportamiento (Mamolar, 2001a, p.21).

Para poder mantener este flujo de información actualizada constante, es sin duda necesario el que se lleven a cabo una serie de actividades que les ayuden a crear, intercambiar o implementar dicho conocimiento dentro de su respectiva empresa. Dado lo expuesto, el ejecutivo, se ha dado cuenta que sin duda para que pueda existir este proceso, es necesaria la intervención del personal de la firma, por lo que se ha comenzado a dar más importancia al capital humano de la empresa como pieza clave, que está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia para el crecimiento y desarrollo de la empresa misma.

Aproximadamente tres cuartas partes de los empleadores a nivel global tienen falta de experiencia, capacidad o incluso de conocimientos como la principal causa que crea dificultades para cubrir posiciones en cualquier tipo de firma. A pesar de la irregular y lenta recuperación que se ha tenido después de la recesión económica que se dio en el mundo y del nivel de desempleo elevado existente en gran número de mercados, las organizaciones en ámbitos internacionales aún muestran inconformidades al no poder conseguir el talento que sus firmas necesitan en el momento oportuno.

Retomando el "efecto Penrose", Rugman (2002) indica los límites a la tasa de crecimiento de la empresa, como consecuencia de las limitaciones de gestión, y la importancia de los elementos de comportamiento y de aprendizaje en los procesos de crecimiento de la misma. Sus puntos de vista sobre el proceso de crecimiento, señalan especialmente la promulgación del

medio ambiente y el descubrimiento de las oportunidades productivas a través de un proceso de aprendizaje dinámico.

Es por lo anterior que se decidió tomar un enfoque de dirección estratégica basada en la gestión por conocimientos tomado por la organización internacional AIESEC.

AIESEC es una organización juvenil fundada en 1948 en Europa, totalmente gestionada por jóvenes, independiente, apolítica, no discriminatoria y sin fines de lucro. Originalmente llamada así por “Asociación Internacional de Ciencias Económico y Comerciales”, por sus siglas en francés, hoy en día, AIESEC abarca diversas carreras y áreas de estudio, por lo que AIESEC se utiliza como nombre propio y no como acrónimo. A partir de 1922, la UNESCO acredita a AIESEC como “voz mundial de la juventud”.

Es la organización de estudiantes más grande del mundo, presente en más de 113 países. Está enfocada en proveer una plataforma que propicie al desarrollo de líderes y ofrece a los jóvenes esa oportunidad para participar en prácticas efectuadas en empresas internacionales, experimentar el liderazgo y participar en un ambiente de aprendizaje global.

A su vez trabaja con más de 4,000 empresas u organizaciones en 113 países, que prefieren a los candidatos de AIESEC por el valor agregado que les pueden brindar. (AIESEC Internacional, 2011).

Partiendo de esto, se observa que en Jalisco, después de la ciudad de México, se encuentra con el segundo lugar teniendo de las mayores concentraciones de pymes en el país; más sin embargo, de los principales problemas que enfrentan las mismas, es el no tener esa cultura de proporcionar un ambiente de aprendizaje continuo para su capital humano, generando con esto, que su ventaja competitiva ante el mercado en constante movimiento, se vea afectada.

Es debido a lo anteriormente mencionado, que se toma el caso de AIESEC como objeto de estudio que permitirá destacar el buen modelo de dirección estratégica implementado por la organización misma que puede ser aplicado para pequeñas y medianas empresas de la ZMG que sin duda cuentan con potencial para obtener una mayor ventaja competitiva dando a sus direcciones un enfoque de gestión por competencias.

El Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, Miguel Marón Manzur, anunció la entrega de un fondo de 100 millones de pesos para apoyar a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

del estado de Jalisco, se destacó que es necesario apoyar a los emprendedores no sólo con financiamiento, sino también con capacitación y asistencia técnica (SE, 2010). Realzando lo anteriormente comentado, el enfoque en el capital humano para el crecimiento y consolidación de la firma.

La importancia de estos programas de apoyo hacia PyMEs de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG) radica en que las micro, pequeñas y medianas empresas, a nivel nacional, representan el 98 por ciento de las unidades económicas existentes en el país. Por ello, es necesario generar esquemas estratégicos de apoyo (SE, 2010).

No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño y es así como actualmente contamos con la clasificación bajo los siguientes estratos (INEGI, 2009):

Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas son hasta 30 millones de pesos al año.

Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasará la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Para lo cuál en el transcurso de la investigación, es conveniente enfocarse únicamente en la pequeña y mediana empresa.

Delimitación del problema

Dado a los temas abordados anteriormente, se llega a la siguiente interrogante:

¿Cómo impulsar la mejora de la competitividad de la pequeña y mediana empresa de la zona metropolitana de Guadalajara, aplicando el modelo innovador de dirección estratégica utilizada por AIESEC, con enfoque a la gestión por competencias?

Dicha interrogante ayudará a canalizar las buenas decisiones tomadas por la organización AIESEC en su dirección estratégica, hacia las áreas de oportunidad de la PyME de la ZMG, para contrarrestar esa merma existente referente al conocimiento y capacitación de su capital humano,

enfocando esfuerzos en una gestión por competencias que propiciará una mejora en su competitividad en el mercado.

Supuesto

Llegando con lo anterior al supuesto teórico, que dice: AIESEC cuenta con una dirección estratégica basada en la gestión por competencias que puede ser implementada por PyMEs de la ZMG con la finalidad de mejorar su nivel de competitividad en el mercado, enfatizando la orientación hacia la importancia de la capacitación continua y la inversión en la actualización del conocimiento para el capital humano, dentro de su empresa.

Marco contextual

Como se informó anteriormente, AIESEC es la organización internacional de jóvenes más grande a nivel mundial, está presente en más de 113 países y en la República Mexicana cuenta con comités locales distribuidos de la siguiente manera:

Figura 1. Entidades locales de AIESEC



Fuente: Elaboración propia con información de AIESEC Internacional (2011)

De acuerdo con INEGI el 7.18% de las mipymes se encuentran en Jalisco, estas unidades económicas están distribuidas en su mayoría en los ramos manufactureros, de comercio y de servicios. A nivel nacional las mipymes jaliscienses que tienen mayor peso en México son la industria manufacturera pequeña y mediana, representando en 2003 el 13.21% y 9.69% respectivamente. Además de la industria manufacturera el pequeño comercio resulta ser también de cierta importancia nacional (9.08%). Este patrón refleja una vocación económica tradicional hacia estas ramas del comercio y la industria manufacturera.

Además de lo anterior, se descubrió también que uno de los problemas más preocupantes en esta industria es que el 31% tiene problemas para encontrar personal capacitado. Es debido a lo anterior que se toman estos dos rubros (estrategia con enfoque a la gestión por competencias de AIESEC y la PYME en la ZMG) para el trabajo de investigación referente a la dirección estratégica.

Método de estudio

Para hacer el desarrollo de la presente investigación se tomó un enfoque meramente cualitativo, ya que a pesar de contar con datos estadísticos que ayudaron a visualizar al mismo tiempo, la situación actual de las unidades económicas del estado y su importancia, pero sólo se hizo con la intención de tener un marco de referencia para conocer las dimensiones en las cuales se está trabajando.

El enfoque cualitativo ayudará a ver la realidad objetiva del problema de estudio, no se intenta en este caso, medir de qué manera está afectando este tipo de enfoque de gestión estratégica, basada en las competencias, a las unidades económicas en cuestión.

Marco teórico

Las teorías con las que se cuenta como antecedente para el desarrollo de la misma investigación son la teoría basada en los recursos y capacidades y la teoría de los costos de transacción.

Dichas teorías, ayudarán a entender de qué manera se puede capitalizar las capacidades del recurso humano y cómo es importante el contar con una gobernanza corporativa interesada por el desarrollo de las capacidades de su personal más que sólo por el beneficio de la organización.

Se ha incluido la teoría de los costos de transacción, ya que según menciona Mahoney (2005), las limitantes humanas para procesar información se agravan aún más por el potencial para deliberar la no-divulgación de la información, ofuscación deliberada, y la realización de declaraciones no creídas por uno mismo—todas ellas formas de oportunismo. Este tipo de comportamientos están muy marcados dentro de las unidades económicas como lo son las PYMES dado a los perfiles que regularmente se encuentran manejando en sus niveles directivos y generales de capital humano, esto, dado a la tendencia prevaleciente en la composición de pequeñas empresas partiendo, por ejemplo, de una estructura familiar.

La firma es entonces vista como un mecanismo para tener en cuenta la racionalidad limitada, pero también para atenuar el comportamiento oportunista.

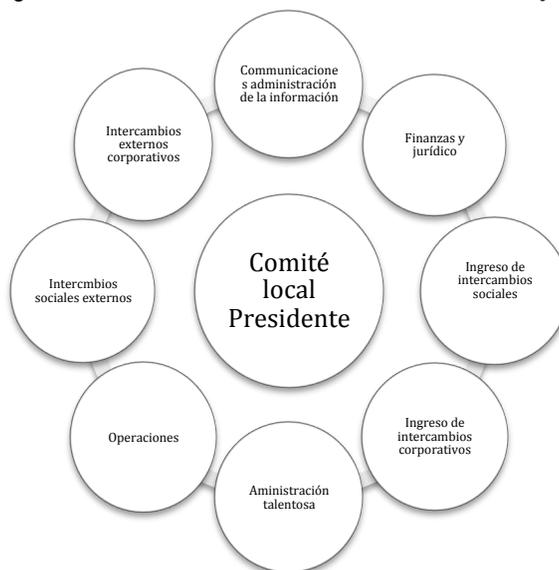
Desarrollo

AIESEC se encuentra trabajando en cuatro niveles distintos de jerarquías:

1. Un comité internacional con sede en la ciudad de Rotterdam, el cual controla situaciones de índole general e internacional,
2. Comités por regiones (Asia, América...),
3. Comités nacionales y
4. Un peldaño para el nivel local, el cual puede ser enfocado a alguna universidad en específico o por ciudades. Para esta investigación, se enfocó el análisis en el comité local de AIESEC en Guadalajara, por su estructura organizacional y dirección estratégica.

AIESEC cuenta con diferentes áreas en donde los jóvenes pueden desarrollar habilidades directivas para llevar a cabo todos los procesos necesarios que son necesarios para su organización y en específico para el cumplimiento de las metas de su comité local como se observa en la Figura 2.

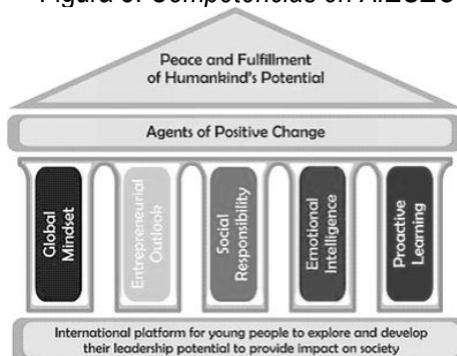
Figura 2: Estructura de comité local en Guadalajara.



Fuente: Creación propia con base en AIESEC Internacional (2011b)

En cualquiera de los niveles anteriormente mencionados, AIESEC tiene como objetivo el crear siempre agentes de cambio que puedan desarrollar las competencias que forman parte esencial de su dirección estratégica (véase Figura 3), las cuales son (AIESEC Internacional, 2011b):

Figura 3: Competencias en AIESEC



Fuente: Elaboración propia con información de AIESEC Internacional (2011b)

1. **Mentalidad global:**
Fomentar la diversidad, la apertura y el respeto hacia las diferentes culturas, colaborando eficazmente con personas de distintos países que tendrán una cultura distinta a la propia, con diferentes estilos de vida y habilidades, haciendo uso adecuado de las ideas y puntos de vista para el alcance de metas.
2. **Perspectiva empresarial:**
Idear y aplicar nuevas formas, organizar y gestionar los recursos y oportunidades, al mismo tiempo que involucrar a influir en otras personas, y aumentar el rendimiento, asumiendo riesgos y adoptando soluciones innovadoras para problemas que lleguen a suscitar.
3. **Responsabilidad social:**
Enfocarse a dar un panorama equilibrado entre economía, bienestar social y equilibrio ecológico, preocupándose por los resultados no sólo a corto plazo sino considerando los posibles escenarios a futuro para las acciones que se tomen.
4. **Inteligencia emocional:**
Que se refiere a dirigir las emociones y equilibrarlas, teniendo la capacidad para entender, sentir, modificar y controlar los estados de ánimo propios y los de los demás.
5. **Aprendizaje proactivo:**
Estar en continua mejora, tanto personal como profesional mejorando también los conocimientos y habilidades de los demás, tratando métodos de aprendizaje distintos.

Esas cinco competencias anteriormente señaladas, no sólo son importantes de desarrollar para una organización como lo es AIESEC, sino que de acuerdo a la problemática actual de la falta de capital humano lo suficientemente calificado para gestionar PyMEs de la zona metropolitana de Guadalajara, presenta una opción altamente competitiva para una mejora de procesos mediante un movimiento continuo y actualización constante del conocimiento en la organización.

Ahora bien, para que un individuo dentro de AIESEC pueda generar estas competencias y desarrollar un rol estratégico dentro de la misma organización, se cuenta con un sistema global de aprendizaje, que para los fines de esta investigación, es la parte medular, ya que por medio de los distintos ambientes de aprendizaje, se logra una dirección estrategia basada en la gestión por competencias, utilizada de una manera innovadora, lo que regularmente ha sido implementado por los microempresarios.

Según información recuperada de la Secretaría de Economía, destaca que los mayores problemas que se enfrentan los empresarios al comenzar una micro, pequeña o mediana empresa, son los siguientes (PROMEXICO, 2013):

1. No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
2. Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
3. La calidad de la producción cuenta con deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
4. No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
5. Algunos problemas derivados de la falta de organización.

Es posible señalar que para los fines de la investigación, existen mínimo dos puntos de los cuáles al darle a la firma un giro basado en la gestión por competencias, utilizando un modelo como el empleado actualmente por AIESEC, permitirá disminuir, si no es que erradicar los problemas, (difícil contratar personal especializado y capacitado y la fuga del mismo una vez habiendo invertido en él).

Contando entonces con estructuras económicas de pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de Guadalajara, es posible analizar cómo funcionan estos ambientes de aprendizaje para este tipo de firmas.

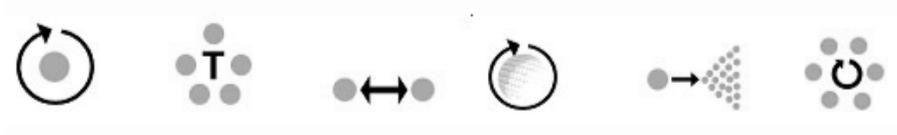
Es importante mencionar que en el caso interesante de AIESEC, encontramos una red global de jóvenes estudiantes y recién egresados que se encuentran trabajando incluso horas estándar de jornadas laborales (en algunos casos) para una causa que no les genera ningún beneficio económico; por lo que la comparación de este tipo de modelo puede ser

implementado para PyMEs (de la zona anteriormente mencionada) en donde la remuneración económica es baja o incluso en ocasiones también limitada.

Entonces haremos referencia a los ambientes globales de aprendizaje de AIESEC y de qué forma entraría un enfoque hacia la PYME de la ZMG de acuerdo a la problemática anteriormente tratada.

AIESEC ofrece un ambiente global de aprendizaje único que ayuda a la membrecía de sus comités el desarrollarse y potenciar sus capacidades de liderazgo entre otras habilidades. Dichos ambientes van desde discusiones virtuales, experiencias virtuales de trabajo en equipo, coaching con ejecutivos clave, entre otros.

Figura 4. *Ambiente global de aprendizaje*



Fuente: AIESEC Internacional (2011a)

Descubrimiento individual:

El ofrecer al personal de trabajo herramientas que les permitan tener un mejor conocimiento de lo que pueden llegar a lograr por sí solos, además de aumentar su rendimiento laboral, estará aumentando la autoestima del mismo, elevando por ende su nivel de satisfacción y lealtad hacia su trabajo.

I. Experiencias de equipo:

Los equipos son la base de la estructura organizacional de AIESEC, lo cual les permite se tengan planeaciones pertinentes que ayuden al alcance de metas u objetivos, en un periodo específico de tiempo y constante evaluación y reconocimiento del éxito. Peng (2006), menciona en su libro "Global Strategy", como existe un consejo de administración que supervisa como intermediario entre los propietarios y directivos, ratifica las decisiones estratégicas y evalúa, recompensa y si es necesario, penaliza a los altos directivos. Donde las principales características de la mesa directiva son su composición, su estructura de liderazgo y sus enclavamientos.

Es de suma importancia que cada uno de los integrantes de la firma, por más pequeña que sea dicha unidad económica, se sienta parte de un equipo de trabajo, que sepa que su labor contribuye a una meta y que ese trabajo le sea reconocido. Ellos retribuirán dicho reconocimiento con lealtad hacia su compañía y unirán esfuerzos para el logro de los objetivos. Será como coloquialmente se podría decir, el “ponerse la camiseta del equipo” y tener un sentido de pertenencia que se verá reflejado en resultados.

II. Mentoreo:

AIESEC maneja lo siguiente en este campo:

“Las relaciones de mentoreo proveen de una importante fuente de retroalimentación externo - Con otros miembros y aliados de AIESEC - Sobre tus decisiones dentro y fuera de AIESEC. Creamos relaciones amistosas entre nuestros stakeholders y poderosas redes”. (AIESEC Internacional 2011a).

En este caso podría incidir para las PYMES de la ZMG los proyectos de preparación y apoyo tecnológico (no solo financiero) que ofrece el gobierno del estado periódicamente y que no muchos microempresarios están enterados de ello (SE, 2010).

Incluso programas de cooperación, como Innocamaras (programa cuyo objetivo principal es contribuir a la mejora de la competitividad de las Pymes de la provincia mediante la integración de la cultura de innovación en sus estrategias empresariales) manejados por la cámara de comercio del estado de Jalisco, en donde empresarios exitosos apoyan a aquellos microempresarios dando coaching directo o capacitaciones para un mejor manejo de sus recursos es una opción más que facilitará el desarrollo de nuevas ideas, sin tener que equivocarse igual que alguien más ya lo haya hecho. (Cámara de Comercio, 2013).

III. Espacios virtuales:

La tecnología sin duda forma parte fundamental del mundo empresarial hoy en día. AIESEC cuenta con una plataforma virtual global (myaiesec.net) la cual es una plataforma única de recursos, información de contacto, foros, noticias, clasificados y constante promoción de oportunidades de intercambio y liderazgo a nivel local, nacional e internacional.

Así mismo cuenta también con principales canales de internet como Youtube, Flickr, Facebook para mantenerte conectado con tus amigos de AIESEC en todas partes del mundo.

Sin duda alguna, para que una empresa sea competitiva hoy en día es necesario que se mantenga actualizada y siguiendo las tendencias del mundo competitivo actual, es por esto que es recomendable para una PYME de la ZMG que cuente con alguno o varios de los recursos anteriormente mencionados que le den un “plus” a sus actividades cotidianas; logrando así no solo mantenerse informados, sino que de igual manera ayudará al posicionamiento y crecimiento de su negocio.

IV. Conferencias y seminarios:

Estas conferencias y seminarios sirven de apoyo a la actividad de la organización, en ellos se hacen re-planeaciones o reestructuraciones por periodos, se plantean nuevas estrategias, se comparten ideas y se discuten problemáticas que lleguen a afectar el desempeño o logro de objetivos de la organización. Además de que eleva el nivel de motivación y empatía hacia los valores de la organización.

V. Círculos de aprendizaje:

Por último, dentro de AIESEC se cuenta con círculos de aprendizaje, los cuales son comunidades locales en las cuales se discute y comparte información sobre temas que son comunes entre todos los miembros, aliados o patrocinadores. Estos círculos de aprendizaje - virtuales y físicos, son formados por miembros de AIESEC que tienen en común el interés de ganar experiencia, conocimiento y redes en un sector o tema común.

De ser adoptado este último como estrategia de una PYME para el crecimiento personal y profesional de su personal, se entraría en un ambiente de trabajo de colaboración continua que propiciará un crecimiento potencial para la firma en cuestión.

Resultados

El supuesto planteado al inicio del paper, se comprueba al destacar que AIESEC cuenta con una dirección estratégica basada en la gestión por competencias en su ambiente global de aprendizaje, que puede ser

implementada por PyMEs de la zona metropolitana de Guadalajara con la finalidad de mejorar su nivel de competitividad en el mercado enfatizando la orientación hacia la importancia de la capacitación continua y la inversión en la actualización del conocimiento para el capital humano dentro de su empresa como fue expuesto anteriormente.

Conclusiones

Existen áreas de oportunidad en las PYMES de la ZMG que pueden ser cubiertas mediante las estrategias de gestión basada en las competencias, implementadas por AIESEC con la finalidad de hacer a esta misma más competitiva en el mercado actual.

Así como también fueron detectados programas que cuentan con poca difusión para el apoyo del crecimiento de estas unidades económicas en la zona metropolitana de Guadalajara.

Una PYME de la ZMG tiene la oportunidad de ser más competitiva al implementar modelos exitosos de gestión basada en competencias, que o generan costos elevados para su unidad de negocio y a la vez impulsan el desarrollo y crecimiento de la misma en grandes niveles.

Referencias

- AIESEC Internacional (2011a). *Ambientes globales de aprendizaje*. Recuperado de: http://www.myaiesec.net/cms/aiesec/Al/Iberoamerica/SOUTHERN%20CONE%20-%20CHILE/AIESEC%20CONCEPCION/Estudiantes/Ambientes_de_aprendizaje_global.html
- AIESEC Internacional (2011b). *¿Qué competencias desarrollas en AIESEC?* Recuperado de: http://www2.aiesec.org/cms/aiesec/Al/Iberoamerica/COLOMBIA/AIESEC%20EAN/Inicio/AIESEC_GCM.html
- Cámara de Comercio (2013). *Ayuda de cámara de comercio para que las PYMES sean más competitivas*. Recuperado de: <http://www.camaraguadalajara.org/>
- Galvany, A. (2012). *Sunzi. El arte de la guerra*. 8° edición. Traducción directa del chino antiguo. Madrid: Trotta.
- Guerras, L. & Navas, J. (2008). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. 4° edición. Madrid: Thompson.
- INEGI (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. Censos Económicos 2009. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- Mahoney, J. T. (2005). The theoretical building blocks of organizational economics. En Mahoney, J. T. (Ed.) *Economic foundations of strategy*, Thousand Oaks, CA: Sage, 299-304.
- Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). *Capital Humano. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 14(149), 21.
- Moreno, J., Pelayo, Y. & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 56-72.
- Nelson, R. R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peng, M. W. (2006). *Global strategy*. Mason, Oh: South-Western Cengage Learning.
- Ronda, G. & Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18.
- Rugman, A. & A. V. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- PROMEXICO (2013). PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- SE (2010). Apoyará SE desarrollo de PYMES de Jalisco con 100 mdp. *Comunicados de Prensa de la Secretaría de Economía*, 13 de septiembre de 2010. Recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados>