

# **MEDICIÓN DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA DE UNA ORGANIZACIÓN MEXICANA COMO UN ELEMENTO PARA SU COMPETITIVIDAD**

Elaborado por:  
**César Vega Zárate**  
Universidad Veracruzana  
México

Dirigido por:  
**Jerónimo D. Ricárdez Jiménez**  
Universidad Veracruzana  
México

## **RESUMEN**

El concepto de competitividad para las organizaciones se le ha considerado como el resultado de un desempeño dado presentado en su entorno. Sin embargo, su conceptualización ha evolucionado y se ha definido un nuevo enfoque *sistémico*, cuya estructura inserta nuevas variables que le dan un sentido más holístico para las organizaciones. Así, insertando la política pública como una variable que genere competitividad, la gestión organizacional forzosamente debe valorar sus capacidades y recursos que cuenten para hacer frente a su entorno y subsistir. Así surge el interés por estudiar la relación que guarda la política tributaria con la competitividad a través de la gestión tributaria que ponen en práctica las organizaciones, en donde a partir de su medición y creación de algunos indicadores de gestión tributaria, podría ser factible construirle para las organizaciones mexicanas una ventaja competitiva de gran utilidad. En el presente capítulo se muestra parte de dicha investigación doctoral.

## **La competitividad en las organizaciones: su aproximación teórica**

Hacer alusión al término competitividad implica hacer una reflexión sobre la valoración que tal término ha adoptado con el paso del tiempo por las organizaciones<sup>1</sup>, como resultado de un cúmulo de investigaciones, críticas, análisis y debates con la única intención de llegar concretizar una explicación más precisa referente a este término. Partiendo del averiguar en dónde se crea la competitividad para las organizaciones, debemos recordar que su nacimiento se encuentra en una dimensión macroeconómica, cuya ideología capitalista incide en abarcar más terreno con los recursos generados por un individuo. (Reinert, 1995)

---

<sup>1</sup> Para este texto, tomaremos al concepto de organización como sinónimo de empresa, debido a que para nuestro estudio utilizamos una dimensión mucho más completa, en donde la finalidad social también se encuentra inserta en la gestión de las empresas.

La competitividad se presenta como un fenómeno ambiental en las organizaciones como resultado final de la interacción de los elementos productivos de toda organización, los cuales en su conjunto deben generar una ventaja competitiva para que se distingan de otras con características y atributos similares en un mismo mercado. Así, dicho resultado o desempeño obtenido tiende a lograr un enriquecimiento en su mercado con la principal intención de llamar la atención de los consumidores y lograr una cierta estabilidad. Así era en gran medida lo que el concepto de competitividad estaba vinculado, con generación de riqueza y desempeño económico tal y como lo consideraban Adam Smith y David Ricardo al proponer sus teorías económicas.

Sin embargo, debemos reconocer que dicho concepto ha evolucionado y ha sufrido una serie de transformaciones conceptuales y que ha sido adoptado por otras dimensiones, en donde han insertado otras variables en su construcción. *“El concepto de competitividad constituye la columna vertebral de las teorías contemporáneas del comercio internacional, las cuales iniciaron con los postulados de Adam Smith sobre la noción de las ventajas absolutas, y se fortalecieron con las ideas de David Ricardo sobre las ventajas comparativas”* (Sobrino, 2009)

Definir a la competitividad para las organizaciones implica precisar una óptica de análisis en un campo de estudio determinado para que entonces pueda profundizarse en su comprensión. *“La superficialidad del concepto adoptado en las recomendaciones de los hacedores de política, así como la falta de consenso teórico con respecto a la definición del término, despiertan la necesidad de llevar a cabo una mirada más profunda con el objeto de precisar lo que puede entenderse por competitividad”* (Ubfal, 2004)

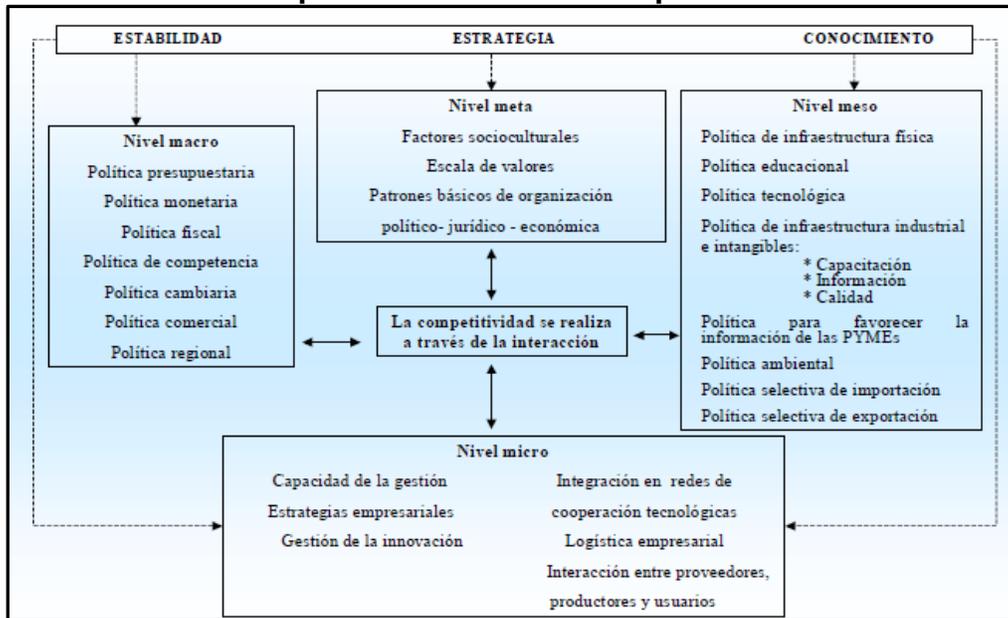
Es entonces que basado en lo anterior, la evolución conceptual que ha tenido la competitividad en el ámbito de las Ciencias Administrativa merece ser estudiada de un modo que le permita a las organizaciones precisar con detalle sus acciones para ser competitivas. En un sentido práctico, para las organizaciones tal término se ha considerado como un elemento de carácter subjetivo cuya esencia

económica ha sido el modo para medir su grado de productividad, desempeño y alcance de sus metas y objetivos que les permitan permanecer en su mercado con ciertos atributos o características diferentes con otras organizaciones similares. ¿La forma de medición? A través de indicadores económicos y/o financieros que garantizan un posicionamiento dado.

No obstante, y bajo la óptica de la disciplina administrativa, hoy en día la competitividad presenta diversas acepciones por el hecho de insertar en su dimensión la presencia de nuevas variables que se hacen presente en la gestión de las organizaciones como parte de su proceso también evolutivo, pasando de una dimensión económica y llegando hasta una dimensión social, tal es el caso de la **competitividad sistémica**.

Dicha corriente fue desarrollada por un grupo de Investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo aproximadamente en 1989, como resultado de las apreciaciones de los trabajos realizados por Klaus Esser, Wolfgang Hillerbrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer. Acompañada de una visión de carácter *holístico*, la competitividad se fue construyendo en países desarrollados y sub desarrollados, con base al reconocimiento de cuatro niveles analíticos para comprender el entorno competitivo que a continuación se explican y que hacen que dicho término integre otros elementos:

**Figura No. 1**  
**Enfoque sistémico de la competitividad**



Fuente: tomado de Roberto Horta y Andrés Jung. "Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis" *FCE*, Junio 2002: 7

De manera breve, cada uno de estos niveles cuenta con las siguientes características:

- **Nivel macro**, compuesto por la participación activa del Estado a través de diversas políticas públicas tendientes a lograr una estabilidad en el mercado de las organizaciones, en donde a través del diseño e implementación de acciones públicas se debe lograr un equilibrio determinado;
- **Nivel meta**, integrado por una serie de elementos que permiten analizar la capacidad de los agentes en un contexto dado, con la intención de crear condiciones adecuadas para un desarrollo no solo económico, sino también social;
- **Nivel meso**, en donde se busca la optimización de recursos tecnológicos-organizativos para la optimización del entorno de las organizaciones. La responsabilidad de crear esto no solo se centra en la organización, sino que se requiere la participación del Estado en el fomento de la innovación a tecnología

y desarrollo productivo, para crear sistemas, y estructuras que tiendan a mejorar el nivel de competencia de un entorno determinado.

- **Nivel micro**, que es la parte centrada en la propia gestión de las organizaciones por la búsqueda de nuevas medidas adaptativas al entorno o ambiente al cual se enfrentan a partir de una modificación de su forma a su manera administrarse y gestar sus propias habilidades y recursos actuales, con la intención de optimizarlos y dotar de nuevos atributos organizacionales que sean ventajas competitivas.

Complementando la idea anterior, surge la **corriente sistémica para el Desarrollo**, cuya propuesta de Villarreal y Ramos (2002) hace una incorporación de la **política pública** como eje central de análisis, en donde a partir de una interacción multinivel con tendencia a definir una visión mucho más realista de la competitividad, muestran un dinamismo teórico-práctico sobre este concepto.

Así, a partir de estas apreciaciones sistémicas, podemos considerar que la competitividad puede estudiarse desde una perspectiva organizacional a partir de la gestión que hacen las organizaciones (*nivel micro*), estudiándose el vínculo que tiene con su entorno a partir del análisis de la política pública, para que se vean reflejadas en acciones internas y les genere estabilidad, que en nuestro caso será la política tributaria o fiscal (*nivel macro*).

### **Inserción de la política tributaria como parte de la competitividad sistémica**

La importancia que tiene la participación del Estado vía políticas públicas para la creación de una ventaja competitiva para las organizaciones es posible a partir de la valoración interna que hagan ellas para poder hacer frente a su entorno y definir nuevos modos de gestión organizacional que les permitan subsistir. Es entonces que a política pública puede formar parte de la competitividad convirtiéndose en un elemento más que la conforme.

El hacer política pública es un proceso de construcción dinámica que va más allá del proceso de implementación (Arellano, 2010), en donde es necesario

que se enfatice que es el Gobierno es quién debe fortalecer el estado competitivo de las organizaciones a través de la definición de sus políticas públicas, trayendo como resultado que la inserción de sus políticas tributarias también le incumban a las organizaciones y las considere al momento de gestionar sus acciones empresariales.

De acuerdo a Latapí (1999) debe entenderse como política tributaria o fiscal como:

*“conjunto de instrumentos y medidas que toma el Estado con objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayuden a cumplir los objetivos de la política económica general. Los principales ingresos de la política fiscal son por la vía de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y el endeudamiento público interno y externo. La política fiscal como acción del Estado en el campo de las Finanzas Públicas, busca el equilibrio entre lo recaudado por impuestos y otros conceptos y los gastos gubernamentales”*

Es entonces que toda política tributaria presenta un comportamiento que hace que el entorno en donde se desenvuelvan las organizaciones esté definido por una serie de reglas, leyes, disposiciones y demás criterios jurídicos responsables en vigilar su comportamiento en calidad de contribuyentes. La tendencia de la política tributaria hacia la competitividad deberá ser la adecuada para definir un ambiente de competencia sano para las organizaciones, en donde su interacción con las organizaciones nace como parte de la acción política del Estado. La presencia de una política tributaria que dirija hacia la competitividad cobra un sentido importante para el Estado, siendo éste el responsable en definir estructuras que garanticen transparencia y confianza para los ciudadanos. Dicha estructura es lo que conforma, en el caso mexicano, el Sistema de Administración Tributaria (SAT) como parte de las funciones que tiene a su cargo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

No obstante, la medición y efectividad de dichos sistemas tributarios le compete a las Finanzas Públicas, en donde a través de diversas acciones se puede verificar si dicho sistema está siendo el adecuado a una realidad económica

o no. Sin embargo, abordando dicha relación bajo la óptica de la gestión de las organizaciones, ellas únicamente se limitan a cumplir con sus obligaciones fiscales vigentes, mismas que pueden ser de carácter económico (pago) o de carácter administrativo, y limitándose a cumplirlas sino se quieren hacer merecedoras a alguna multa o consecuencias penales. En otros términos, ellas se vuelven en *reproductoras institucionales* cuya importancia radica en contribuir con una parte de su riqueza generada al gasto público, sin tener opinión alguna en decidir si la política fiscal actual es la más conveniente o no.

Desde un punto de vista teórico, la competitividad sistémica muestra una estrecha relación tanto con la **teoría tributaria** como con la **teoría institucional**. La primera, aquella que tiene su esencia de carácter económico a partir de las nociones de Adam Smith, es la que justifica la necesidad de que los agentes económicos (dentro de ellas las organizaciones) contribuyan con una parte de su riqueza para el sostenimiento del Estado y así generar beneficios sociales. Mientras que la otra, explicada por Douglass C. North en su apartado de Teoría del Estado, en la que categoriza la aparición de instituciones vislumbradas como *“las reglas del juego que moldean la interacción humana en una sociedad”* (North, 1991), se refleja la función del SAT, cuya función primaria es la de normar y reglar de forma coercitiva las acciones que se dan una interacción social, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones existente en un contexto dado, tal y como lo llegan a hacer las organizaciones al momento de tributar y pagar lo que le corresponde.

El impacto que puede ejercer la política tributaria sobre la competitividad es relevante si también se toma en cuenta a las organizaciones, en el hecho de que ésta política, con el afán de recaudar mayores recursos en función de la capacidad económica de las organizaciones, se incorpora al contexto empresarial de una forma sostenible y equilibrada en donde la carga tributaria no se convierta en un obstáculo político de crecimiento, y haciéndose que la capacidad económica del contribuyente sea la que aporte la coherencia, el orden lógico y la racionalidad al sistema impositivo” (Corral, 2004).

Es por lo tanto, que una forma de poder medir la efectividad de una política tributaria no sólo puede darse a nivel de la administración pública, sino que podría darse dentro de las propias organizaciones particularmente a través de su gestión puesta en práctica diaria para poder cumplir con sus obligaciones fiscales, las que podrían ayudar a mejorar la política tributaria, sirviendo de un modo su medición *desde* la organización y no *para* la organización como siempre ha sido. Es decir, un trabajo en equipo.

### **La gestión tributaria de una organización como un elemento para su competitividad**

De acuerdo a lo analizado hasta el momento, consideramos que la participación que tienen las organizaciones en calidad de contribuyentes es vital para el funcionamiento de un sistema tributario, ya que gracias a la realización de sus actividades, éstas son traducidas en tributos que son transformados en satisfactores sociales. Así, analizando lo anterior bajo la óptica administrativa, el cumplimiento de las organizaciones ante su ambiente tributario está traducido en **acciones internas** que van encaminada a cumplir.

Así, la posible medición de esas acciones encaminadas a fines externos es necesaria para poder revalorizar tanto los recursos como capacidades con que cuentan para hacer frente a sus obligaciones y de alguna forma generar una ventaja en comparación de aquellas similares que no lo hagan. Ante este punto, retomemos la reflexión de Ruesga y Carbajo (2012), en donde argumenta lo siguiente:

*“la incidencia del nivel, estructura, características, etc. del sistema tributario sobre el comportamiento empresarial no resulta directamente aprehensible, a partir de unos datos cuantitativos y por ello, al igual que otros indicadores económicos, supuesto de la “facilidad de implantar negocios” (el informe del Banco Mundial “Doing Business”...), resulta imprescindible moverse en un entorno cualitativo... Desde el punto de vista económico, la labor de los agentes socioeconómicos, sus actitudes y opiniones ante el hecho tributario son fundamentales para determinar el propio impacto del sistema fiscal en la dinámica económica y, en particular, en la capacidad competitiva de*

*cualquier tejido productivo respecto a los entornos geoeconómicos en los que compete...”*

Afirmamos que a través de la medición de la competitividad empresarial a partir de la óptica gubernamental en su acción tributaria, contribuye a la disciplina administrativa un modo para comprender la realidad de las organizaciones, situación que merita ser investigada, y una forma de hacerlo es posible hacerlo desde el tejido de las organizaciones. Es por lo tanto que consideramos prudente el medir a la gestión tributaria de las organizaciones.

Bajo la idea de que *la competitividad también nace desde la organización*, acompañada con la otra idea de que *todo sistema tributario debe contribuir a generar un estado competitivo para las organizaciones*, podemos considerar entonces que sí existe una cierta relación que puede darse a partir de la gestión fiscal de las organizaciones, vista como una pieza fundamental para comprender sus acciones administrativas y vincularlas con su entorno dado. Para hacer lo anterior, el fundamento de la **Teoría de Capacidades y Recursos** se convierte en pieza fundamental para insertar en la gestión de las organizaciones la variable tributaria.

Esta teoría representa una importante fuente de inspiración para valorizar los recursos internos de la empresa y definir una nueva fuente de ventaja competitiva. *“La teoría de recursos y capacidades sugiere que los beneficios extraordinarios de las empresas son los ingresos generados por recursos especialmente valiosos, que se convierten en la fuente de ventaja competitiva...”* (Fong, 2011)

Su nacimiento en los años cincuenta con la premisa central de *¿por qué las organizaciones son diferentes unas con otras y cómo generan competitividad?* Ha sido explicado por diferentes estudios, tales como el de Selznick (1957), Chandler (1962), Andrew (1971) y Penrose (1959). Sin embargo, no es hasta el año de 1984 en donde Barney (1991) a partir de la publicación de su artículo *“The resource-based view of the firm”* en se profundiza mucho más la bajo las siguientes percepciones:

- Existen variables tanto internas como externas que hacen que las empresas sean heterogéneas. La percepción sistémica de dicha teoría permite comprender que la organización deberá fijar su atención en un entorno.
- La noción de imperfecta movilidad, basada en que no todas las empresas cuentan con los mismos recursos y capacidades suficientes para enfrentar un entorno, y
- la identificación de la ventaja competitiva, reflejada en potencializar los recursos y capacidades que tenga la organización en un momento determinado.

Así, a partir de la identificación de capacidades y recursos que cuenten las organizaciones se podrá de algún modo hacer la medición de su gestión tributaria.

### **Medición de la gestión tributaria**

Inspirado en la categorización de capacidades y recursos de Chandler (1969), se hace una propuesta de investigación doctoral con la intención principal de relacionar la gestión tributaria con la competitividad. El tipo de estudio es de carácter **exploratorio** y **correlacional**, para la cual se contemplan las siguientes definiciones:

ELEMENTO	CONCEPTUALIZACIÓN	SOPORTE TEÓRICO
<b>Competitividad sistémica</b>	Capacidad adquirida por una organización como el resultado de incorporar en su gestión administrativa la interrelación de factores macroeconómicos e institucionales de su mercado, mismos que les garantizan un cierto reconocimiento en función de un desempeño dado.	<i>Teoría sistémica de la competitividad</i>
<b>Sistema de Gestión Tributaria</b>	Conjunto de acciones administrativas incorporadas en una organización como el resultado de conocer e interpretar el fenómeno tributario que le corresponda de acuerdo a su territorio y atributos propios, derivados de un proceso interpretativo con la finalidad de garantizarles el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.	<i>Teoría Tributaria y Teoría Institucional</i>
<b>Capacidad administrativa</b>	Conjunto de habilidades y recursos que dispone una organización para procesar información y generar resultados sobre un caso en particular con fines de permanencia en su entorno.	<i>Teoría de Capacidades y Recursos</i>
<b>Ventaja competitiva fiscal</b>	Atributo adquirido por una organización como el resultado de hacer una valoración de su gestión tributaria a partir de elementos organizacionales	<i>Teoría de Capacidades y Recursos y la de competitividad sistémica</i>

Así, partiendo del concepto de sistema de gestión tributaria ya explicado, el primer paso es definir las etapas que lo integran, quedando especificados de la siguiente manera:

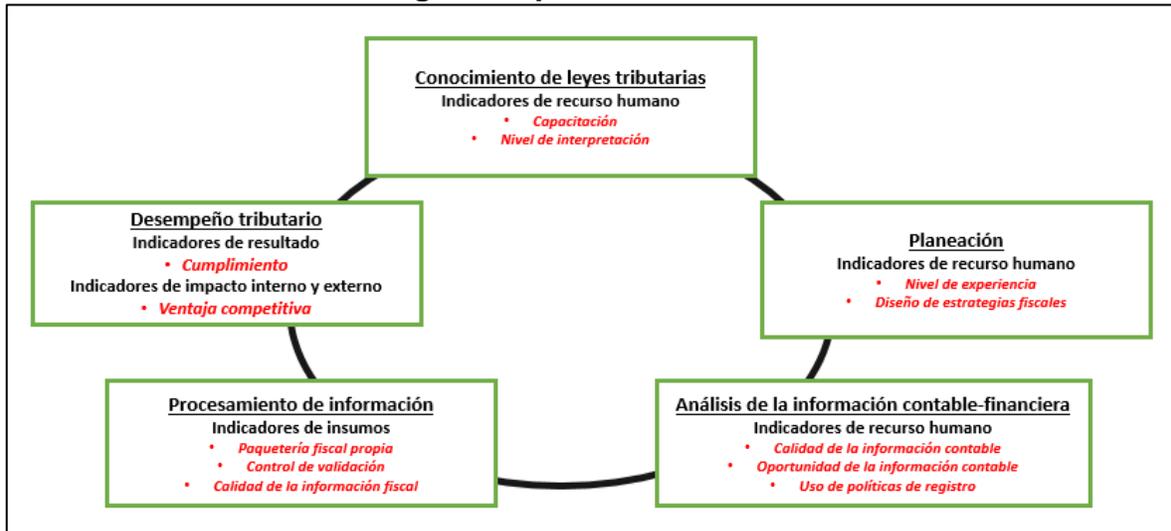
ETAPA	EXPLICACIÓN GENERAL
<b>CONOCIMIENTO DE LEYES TRIBUTARIAS</b>	Primer contacto con la organización en la que, en función del grado de capacitación, conocimiento y experiencia que se tenga, deben interpretar y transformar en acciones administrativas las normas fiscales para un cumplimiento efectivo de sus obligaciones.
<b>PLANEACIÓN FISCAL</b>	Etapas en la que se diseñarán adecuadamente ciertas acciones administrativas que le permitieran a la organización una mejora en su actividad tributaria y administrativa sin que exista entorpecimiento entre ambas acciones, siempre al margen de la ley fiscal.
<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE-FINANCIERA</b>	La finalidad es obtener la información fuente necesaria para realizar los cálculos fiscales necesarios como parte de la interpretación realizada por la organización.
<b>PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN TRIBUTARIA</b>	Implica para la organización el identificar los medios para el procesamiento de la información fiscal, así como los instrumentos de control internos necesarios para revisar la información fiscal.
<b>DESEMPEÑO TRIBUTARIO</b>	Etapas en la que la organización cumple en tiempo y forma

	sus obligaciones fiscales, así como la emisión de información interna y/o externa que le pudiese ser requerida por la autoridad y/o terceros interesados.
--	---

La definición de cada una de las etapas anteriores tiene su esencia en la operatividad que una organización hace para cumplir tributariamente, vista su gestión como un conjunto de acciones administrativas que culminan en un cumplimiento de obligaciones tributarias (pago de impuestos), o bien por la búsqueda de una manera de disminuir una carga fiscal. Cabe mencionar que teóricamente no existe algún reconocimiento por la disciplina administrativa de dicha gestión, por tal es la importancia de estudiarlo.

Basándose en las recomendaciones de la Metodología del marco lógico para la Planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de la CEPAL (2005), los indicadores propuestos en el estudio son los siguientes:

**Figura No. 3**  
**Indicadores de gestión por área de actividad tributaria**



Para efectos de la validación de tales indicadores, así como del análisis de la relación entre la gestión tributaria y la competitividad, se aplicará un cuestionario a 264 empresas en la ciudad de Xalapa, Veracruz en México, resultado de un *muestreo estratificado*., cuya selección será tomada de la última base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) 2013, la cual concentra gran parte de las actividades económicas realizadas en dicha ciudad bajo el criterio de *medianas y grandes empresas* que realicen actividades empresariales, de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2007 (SCIAN), combinándolo con los atributos de *tamaño y actividad económica*.

La intención principal es analizar el grado de relación existente entre su gestión tributaria con su competitividad, en donde los resultados podrían permitir definir ciertos indicadores de gestión tributaria. La relación con una generación de ventaja competitiva podría quedar entendida en el sentido de construir un modelo de gestión tributario que le permitiera a las organizaciones valorizar sus capacidades y recursos con que cuenten para hacer frente a su sistema impositivo y medir su desempeño bajo una perspectiva ya no financiera, sino más bien cualitativa. De forma esquemática, dicho sistema podría quedar entendido de la siguiente manera:

**Figura No. 4**  
**Propuesta de modelo de gestión tributaria de una organización como fuente de competitividad**



Fuente: Elaboración propia

### **Resultados esperados**

En virtud de que se trata de una investigación doctoral en curso, tanto la validación de los indicadores antes descritos como el análisis de la correlación entre las variables principales (gestión tributaria y competitividad) aún están en proceso. Sin embargo, tomándose como base de referencia las preguntas principales que explican la relación entre esas variables, podemos presentar lo siguiente:

**Tabla No. 1**  
**Resultados preliminares preguntas centrales del estudio**

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO SÉ	TOTAL ENCUESTADOS
La competitividad en la empresa no sólo puede ser entendida en términos financieros, sino también en términos de una gestión efectiva y de una buena administración, en donde el aspecto tributario contribuye a ello.	48.94%	43.62%	3.19%	2.13%	2.12%	<b>94 = 100%</b>
La gestión tributaria de una empresa sirve como un medio para poder medir su competitividad	27.66%	60.64%	7.45%	3.19%	1.06%	
La gestión tributaria está integrada por sus recursos humanos, materiales y tecnológicos existentes, así como de sus habilidades, experiencia y capacidades que tengan, lo que hace que sea competitiva.	29.78%	54.26%	7.45%	6.39%	2.12%	
Sí existe una relación entre la gestión tributaria de una empresa y su competitividad	26.60%	58.52%	5.30%	5.32%	4.26%	

*Fuente: Elaboración propia*

Si bien es cierto aún no se pueden llegar a conclusiones definitivas, lo que podemos comentar por el momento es que las preguntas centrales muestran una aceptación, puesto que la mayoría de los encuestados consideran factible que exista una relación entre esas variables. Para comprobar ello, posterior a recopilar toda la información, se someterá a una **prueba estadística correlacional** para que se vea el grado de relación y pueda comprobarse el estudio. Posterior a ello, la definición de indicadores será posible en la medida que éstos sean aceptados de acuerdo a las pruebas estadísticas.

En resumen, la aportación de nuestro estudio será de gran utilidad en el hecho de que pueda ser medida la e la gestión tributaria en las organizaciones a través de sus indicadores particulares, con la intención de que las práctica empresarial cuenten con un instrumento más que les permita medir su desempeño y orientación en su mercado, y se deje de concebir a la gestión tributaria como algo ajeno o aislado para para las Ciencias Administrativas.

### **Fuentes de información**

- Arellano Gault, D. (2010). El enfoque organizacional en las políticas y la gestión pública. En M. Merino, G. Cejudo, D. Arellano Gault, T. Bracho, M. A. Casar, J. R. Gil-García, . . . L. Sour, *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública* (págs. 1-323). México: CIDE.
- Corral Guerrero, L. (2004). La capacidad económica de contribuir. *Cuaderno de Estudios Empresariales*(14), 27-43.
- Fong Reynoso, C. (2011). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Empresa & Economía*, 27-31.
- Horta, R., & Jung, A. (Junio de 2002). Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis. *FCE*, 1-38.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática . (2007). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. México: INEGI.
- Latapí Ramírez, M. (1999). *La realidad de los impuestos en México 30 años de perversión fiscal*. México: Sicco.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (Julio de 2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: CEPAL.
- Ruesga Benito, S., & Carvajo Vasco, D. (05 de 03 de 2012). *El Derecho: Grupo Francis Lefebvre*. Recuperado el 19 de 04 de 2012, de <http://www.elderecho.com>
- S. Reinert, E. (1995). El concepto de "competitividad" y sus predecesores: una perspectiva nacional de 500 años. *Socialismo y participación*.
- Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Estudios del Colegio de México*, 123-183.
- Ubfal, D. (2004). El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino. *Documento de Trabajo No. 15. Universidad de Buenos Aires*, 1-74.
- Villarreal, R., & De Villarreal, R. (2002). *México Competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. México: OCEANO.