

## Resumen de tesis

**Título:** La certificación ISO 14001 como instrumento estratégico para aumentar la competitividad internacional a largo plazo – Explicado mediante la implementación de un sistema de gestión ambiental en la AHK Argentina y sus empresas socias

**Autor:** Magdalena Deitsche (Número de Matrícula: 66543)

**Directora:** Prof. Dra. Viviana Kluger

**Tutora:** Paloma Ochoa

**Fecha:** 5 de Noviembre de 2014

### 1. Introducción

Para complementar su estrategia global, la AHK Argentina está evaluando actualmente la implementación de un sistema de gestión ambiental conforme a la norma internacional ISO 14001, con el fin de comprometerse a la protección y preservación del medio ambiente y al fomento del desarrollo sustentable. Aparte de aumentar su compromiso ambiental, intenta también mejorar su desempeño ambiental, generando al mismo tiempo beneficios concretos como la ampliación de su oferta de servicios, la fidelización de sus empresas socias y la expansión de su red de empresas socias. Estos beneficios no sólo favorecerían a la AHK Argentina, sino también a sus varias empresas socias, que, por ende, podrían verse beneficiadas tanto de la ampliación de los servicios brindados por la AHK Argentina como también de la expansión de su red de empresas socias, aprovechando la amplitud de servicios, el intercambio de experiencias y la transferencia de saber hacer con otras empresas dentro de esta red. Además de generar dichos beneficios para sus empresas socias, la AHK Argentina intenta llamar la atención de sus empresas socias sobre temas ambientales, concientizar a ellas respecto a la importancia de las mismas, incentivar su compromiso ambiental y, por ende, impulsar el desarrollo sustentable en la región. A su vez, las empresas socias, a través del aumento de su compromiso ambiental y la creciente voluntad de comprometerse al medio ambiente y mejorar su desempeño ambiental, podrían también considerar la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma internacional ISO 14001, con el fin de aprovecharlo como instrumento para generar ventajas competitivas y, por ende, aumentar su competitividad empresarial internacional a largo plazo.

Por consiguiente, es posible formular la hipótesis de que la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001 en la AHK Argentina no sólo conlleva un mayor compromiso ambiental y mejor desempeño ambiental de la institución, sino también da la oportunidad para generar beneficios, tales como la ampliación de la oferta de sus servicios y, por consiguiente, la fidelización de sus empresas socias y la expansión de su red de socios. Al favorecerse de los beneficios generados, las empresas socias aumentan su concientización ambiental, creando al mismo tiempo la posibilidad de también aumentar su compromiso ambiental

e instrumentarlo para impulsar y aumentar su competitividad internacional a largo plazo. Por consiguiente, en base a la hipótesis formulada, se plantean las siguientes cuestiones de investigación:

¿Puede la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001 en la AHK Argentina contribuir a la potenciación del desempeño de la institución y la generación de beneficios a través de la ampliación de sus servicios y la expansión de su red de socios para sus empresas socias y, adicionalmente, para otras empresas locales en Argentina? ¿De qué manera pueden la implementación de un sistema de gestión ambiental y un mayor compromiso con el medio ambiente y desarrollo sustentable en las empresas socias de la AHK Argentina impulsar y aumentar su competitividad internacional a largo plazo?

Al aclarar las cuestiones de investigación planteadas, se procede de la forma siguiente: Para lograr generar los beneficios que pueden ser aprovechados tanto por la AHK Argentina como también por sus empresas socias, es indispensable implementar el sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO 14001 exitosamente en la AHK Argentina y, a continuación, incentivar e impulsar el compromiso ambiental de las empresas socias y aumentar su voluntad de también implementar un sistema de gestión ambiental.

Por consiguiente, dentro del marco de la tesis se revisan los conceptos teóricos relacionados al tema, particularmente el concepto teórico de la norma internacional ISO 14001, su objetivo y su campo de aplicación y, sobre todo, los requisitos para su implementación, es decir, los pasos específicos de su implementación. Además, se revisa la situación actual de la AHK Argentina y sus empresas socias respecto a su compromiso ambiental, relevando sus actividades y acciones respectivas y relevantes certificaciones existentes. El análisis de la situación actual releva las fortalezas y oportunidades, pero también las debilidades y amenazas de la AHK Argentina y sus empresas socias respecto a su compromiso ambiental. Así es que muestra las condiciones favorables y desfavorables para la implementación de un sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO 14001. En base del análisis, se examinan los beneficios potenciales que resultarían de la implementación de tal sistema de gestión, tanto para la AHK Argentina como también para sus empresas socias. En particular, se investiga la posibilidad de instrumentar el sistema de gestión ambiental como herramienta estratégica para aumentar la competitividad internacional de las empresas socias de la AHK Argentina en el largo plazo, provocando al mismo tiempo un desarrollo socioeconómico en Argentina. Por último, para posteriormente generar los potenciales beneficios, se establecen dentro del marco de la tesis recomendaciones de actuación para la implementación exitosa del sistema de gestión ambiental conforme a la norma ISO 14001 en la AHK Argentina. Finalmente, se revisan posibles escenarios futuros respecto al tema.

En consecuencia, el objetivo general de la tesis consiste en analizar las condiciones para la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina y sus empresas socias, identificando sus beneficios potenciales para convertirla en una herramienta estratégica de competitividad

internacional en el largo plazo y establecer recomendaciones para su implementación exitosa. Para poder lograr el objetivo general, es necesario lograr distintos objetivos específicos, que, por ende, llevan al objetivo general. Los objetivos específicos consisten en lo siguiente:

- 1) Analizar la situación actual de la AHK Argentina y sus empresas socias respecto a su compromiso ambiental;
- 2) Verificar las condiciones, tanto favorables como desfavorables, para la implementación de la norma ISO 14001;
- 3) Derivar los beneficios generados por la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina, tanto para sí misma como también para sus empresas socias;
- 4) Derivar recomendaciones de actuación para realizar una implementación exitosa de la norma en la AHK Argentina y, por último, revisar posibles escenarios futuros.

## **2. Planteo teórico**

Para dar un marco conceptual adecuado a la tesis que, en consecuencia, permita al lector entender el tema, se han investigado distintos conceptos teóricos relacionados al tema. Principalmente, la tesis se basa en los siguientes conceptos teóricos:

Competitividad empresarial: Generalmente, se habla de competitividad empresarial al hacer referencia a la capacidad de las empresas para crear y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición relativa frente a sus competidores en el entorno socioeconómico en el que actúan. Al crear ventajas competitivas, las empresas implementan diferentes estrategias y métodos, con el fin de no sólo obtener los mejores resultados, sino también de que estos resultados sean los mejores en el rubro. Por consiguiente, realizan diferentes campañas en las que a través de elementos como publicidad, calidad del producto o servicio, confianza, efectividad o tradición apelan a diferentes clientes que pueden ya existir o que pueden generarse a partir del momento. Sin embargo, la globalización ha intensificado la competencia de forma drástica. Es decir, se cambió la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las empresas u organizaciones a moverse más rápido y mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua. Así, los factores que determinan la competitividad empresarial se encuentran en la capacidad de las empresas para adaptarse a un contexto de mercado y desarrollar sus ventajas competitivas.

Sustentabilidad: Básicamente, la sustentabilidad del medio ambiente se refiere al uso y la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera que sea posible el bienestar de la población actual, garantizando el acceso a éstos por los sectores más vulnerables, y evitando comprometer la satisfacción de las necesidades básicas y la calidad de vida de las generaciones futuras. Por consiguiente, la sustentabilidad ambiental incluye el consumo responsable de por ejemplo energía, agua, etc. Sin embargo, los esfuerzos para la conservación y

protección de los recursos naturales y ecosistemas suelen verse obstaculizados por el argumento de que la competitividad empresarial y el desarrollo económico y social resulten incompatibles con la protección del ambiente. En consecuencia, hoy en día lo más indispensable es integrar más efectivamente las distintas instituciones económicas y otros sectores de la sociedad en el desarrollo sustentable, con el objetivo común de lograr un equilibrio armónico entre el desarrollo económico y los procesos productivos, y la conservación y protección del medio ambiente.

Gestión por procesos: La gestión por procesos es una herramienta corporativa estratégica, que permite mejorar el desempeño, es decir, la eficiencia y la eficacia de una empresa u organización, a través de la ejecución de una determinada, planeada y articulada secuencia de actividades, procesos y procedimientos dentro de la empresa u organización. Es decir que, con el objetivo de lograr coherencia y alcanzar una visión sistémica de la organización, se diseña, organiza, conjunta, documenta y optimiza las actividades y los procesos internos de forma continua.

Sistema de gestión: Un sistema de gestión es el conjunto de políticas, normas y estándares empleados en una empresa u organización que están organizadas e interrelacionadas entre sí, de forma ordenada y sistemática, con el fin de controlar y administrar eficazmente y de manera homogénea las actividades, los procesos y los procedimientos generales y/o específicos de la empresa u organización para llegar a un fin común en sus operaciones. Es decir, el sistema de gestión comprende la estructura de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos.

Sistema de gestión ambiental: Un sistema de gestión ambiental es una parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales. Es decir, es la herramienta que permite controlar los aspectos medioambientales y que por tanto minimiza y/o elimina los impactos al medio ambiente

ISO: La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una organización internacional no gubernamental que establece normas internacionales de aplicación voluntaria. Su misión es promover el desarrollo de la normalización a nivel internacional, o sea, mundial, propiciando la cooperación internacional en el ámbito intelectual, científico, tecnológico y económico y, por ende, facilitando el intercambio de bienes y servicios a nivel internacional. Es decir, las normas internacionales de ISO garantizan que productos y servicios son seguros, fiable y de buena calidad. ISO publicó más que 19.500 estándares internacionales, cubriendo casi cualquier industria, es decir desde la industria tecnológica hasta la industria de seguridad alimentaria, agricultura y asistencia sanitaria etc.

ISO 14001: ISO 14001:2004 es un estándar internacional y voluntario, que ha sido preparado por el Comité Técnico ISO/TC 207, Gestión ambiental, Subcomité SC1, Sistemas de gestión ambiental, que ha sido publicado de la Organización Internacional de Normalización. Dicho estándar especifica requisitos necesarios para implementar un sistema de gestión ambiental que

habilita una organización para desarrollar e integrar relevantes políticas y objetivos relacionados con la protección del medio ambiente. Aplica a todos los aspectos medioambientales identificados por la organización que pueden ser controlados e influidos. El estándar puede ser aplicado e implementado en cada organización que intenta y aspira actuar según estándares y normas medioambientales y demostrar conformidad con los requisitos de ISO 14001.

### **3. Materiales y métodos**

La tesis consiste en una investigación cualitativa basada en una recolección de datos empíricos y su posterior análisis. Esta recopilación comprende datos primarios, secundarios y terciarios.

Los datos empíricos primarios han sido recogidos a través de la realización de entrevistas con expertos de varias empresas socias de la AHK Argentina. La aplicación de este método de recoger datos empíricos primarios tiene el objetivo de obtener una imagen de la situación actual de las empresas socias de la AHK Argentina respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas y pertinentes certificaciones existentes. Por consiguiente, se han seleccionadas de forma aleatoria ocho PyMEs de la red de empresas socias de la AHK Argentina, con el objetivo de poder establecer una muestra cualitativa de la red de empresas socias. A continuación, las entrevistas con expertos han sido realizadas de forma personal conforme a una guía de entrevista, que está formada por cinco distintas secciones temáticas, a lo cual cada sección comprende una pregunta general y varias preguntas específicas respecto a la temática de la sección. En el curso de la entrevista, se han planteadas las preguntas específicas según su necesidad. Por último, la grabación de las entrevistas ha sido transcrita conforme al sentido de las entrevistas para poder analizarlas según el enfoque de la tesis.

Los datos secundarios han sido recogidos a través de la revisión y selección de datos e informaciones internas de la AHK Argentina, con el objetivo de obtener una imagen de la situación actual de la AHK Argentina respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas y pertinentes certificaciones existentes. Además, se han recopilados datos secundarios y también terciarios a través de la revisión de literatura académica relevante al tema de la tesis y, por la actualidad del tema de la tesis, a través de la búsqueda de datos e informaciones en Internet. Ambos métodos han servidos para brindar una fundamentación teórica para la investigación cualitativa dentro del marco de la tesis.

Al analizar los datos empíricos primarios y también secundarios recogidos dentro del marco de la investigación cualitativa, se ha utilizado el método de análisis FODA. De esta manera, ha sido posible identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la situación actual de la AHK Argentina y sus empresas socias seleccionadas respecto a su compromiso ambiental, sus actividades y acciones respectivas y pertinentes certificaciones existentes. Además, al sacar conclusiones del análisis, ha sido posible derivar condiciones tanto favorables como desfavorables para la implementación de un sistema de gestión ambiental según la norma

ISO 14001 en la AHK Argentina y sus empresas socias. Asimismo, ha sido posible derivar de los beneficios resultantes de la implementación de la norma en la AHK Argentina para sí misma y también para sus empresas socias. Finalmente, en base del análisis realizado, ha sido posible dar recomendaciones de actuación específicas para la implementación de la norma ISO 14001 en la AHK Argentina, y, últimamente, perspectivas futuras.

#### **4. Resultados y discusión**

En base a los datos empíricos primarios, secundarios y terciarios recogidos dentro del marco de la investigación, se ha llegado a lo siguiente:

Al predicar con el ejemplo e implementar la norma ambiental internacionalmente aceptada y reconocida, la AHK Argentina no sólo generaría diversos beneficios para sí misma, sino también para sus empresas socias. La institución misma, en base al SGA implementado conforme a la norma ISO 14001, podría gestionar eficaz y eficientemente todos sus impactos al medio ambiente, lo que aumentaría su desempeño ambiental en general. Al mismo tiempo, generaría una imagen de responsabilidad social y medioambiental, lo que incrementaría la confianza de sus empresas socias y la sociedad en general hacia la institución, su actuación y sus servicios. Por consiguiente, el mayor desempeño ambiental, la generada imagen de responsabilidad respectiva y la resultante confianza hacia la institución posibilitarían la ampliación de los servicios de la AHK Argentina, la fidelización de las empresas socias, y, por ende, la expansión de su red de empresas socias. Así es que la AHK Argentina tendría, en base a su experiencia adquirida por la implementación de un SGA conforme a la norma ISO 14001, la capacidad para ofrecer y brindar servicios de asesoramiento relacionados con el diseño, la preparación, implementación y revisión de tal sistema en sus empresas socias interesadas. Además, podría proporcionar eventos, foros, exposiciones y capacitaciones relevantes al tema, con los cuales lograría también dar impulso a la concientización y sensibilización ambiental de sus empresas socias. Por ende, gracias a la ampliación de sus servicios, la AHK Argentina incrementaría su atractivo, lo que por un lado conllevaría la fidelización de sus empresas socias y, por otro lado, permitiría atraer más empresas y, consecuentemente, expandir su red de empresas socias.

Asimismo, las empresas socias también podrían aprovechar la implementación de la norma ambiental en la AHK Argentina y los mencionados beneficios generados por la misma. Ante todo, la anunciación, publicación y discusión de la implementación de la norma en la AHK Argentina no sólo provocaría la atención de las empresas socias, sino también conllevaría su concientización y sensibilización ambiental, dando impulso a mostrar mayor compromiso con el medio ambiente y desarrollo sustentable y, por consiguiente, evaluando las posibles opciones respectivas. En base a la experiencia y los conocimientos adquiridos de la AHK Argentina y, particularmente, con su orientación, asesoramiento y asistencia, las empresas socias tendrían la oportunidad de tomar medidas y acciones concretas para comprometerse más con el medio ambiente. Este mayor

compromiso comprendería también la voluntad de implementar y aplicar normas, prácticas y tecnologías ambientales internacionalmente aceptadas y reconocidas, como, por ejemplo, un SGA conforme a la norma ISO 14001. Por consiguiente, conllevaría también la mejora de su desempeño ambiental. En los tiempos de una creciente relevancia y preocupación por la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo sustentable, mejoraría la imagen corporativa de las empresas socias y, asimismo, incrementaría la confianza de sus clientes, proveedores y socios comerciales, entre otros, en sus buenas prácticas y resultantes productos y servicios “sociales” y “ambientales”. Al mostrar compromiso y responsabilidad medioambiental, las empresas socias se anticiparían y reaccionarían a las nuevas tendencias de los mercados hacia una creciente relevancia y preocupación del tema. Al mismo tiempo, se beneficiarían de las nuevas tendencias por utilizarlas para generar ventajas competitivas que permitirían asegurar y mejorar su posición relativa frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales a largo plazo. En consecuencia, las empresas socias no sólo aplicarían la norma ambiental internacionalmente aceptada y reconocida ISO 14001, que especifica los requisitos para la implementación de un sistema de gestión ambiental en su empresa, sino que adoptarían estrategias y actitudes ambientales proactivas, las cuales permiten estratégicamente aprovechar e instrumentar la norma ISO 14001 para generar ventajas competitivas, con el fin de impulsar y mejorar su posición competitiva frente a sus competidores en los mercados a largo plazo. No obstante, para lograr los beneficios mencionados que pueden ser aprovechados tanto por la AHK Argentina como también por sus empresas socias, es necesario implementar la norma ISO 14001 en la AHK Argentina de forma eficaz y eficiente. Por lo tanto, para lograr la exitosa implementación de la norma ISO en su institución, ésta debería no sólo considerar los requisitos oficiales publicados por ISO, sino también las recomendaciones de actuación elaboradas en el curso de la tesis. Éstas incluyen la elaboración de un calendario, la creación de un comité de gestión ambiental, una revisión ambiental, la definición de una política ambiental y, por último, la elaboración de un manual de gestión ambiental. Las recomendaciones de actuación elaboradas no son obligatorias para la implementación de la norma y tampoco garantizan una implementación exitosa, pero pueden ayudar a lograr el objetivo y deberían ser consideradas por parte de la institución.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

En conclusión, la tesis expone los potenciales beneficios de la implementación de un sistema de gestión ambiental en la AHK Argentina. Así, la AHK Argentina, por medio de la implementación de tal sistema conforme a la norma ISO 14001, no sólo complementarían su estrategia global y demostraría su alto compromiso con el medio ambiente y desarrollo sustentable, sino también tendría la oportunidad de instrumentar la implementación de la norma en su institución para incentivar al compromiso ambiental de sus empresas socias y, por consiguiente, aumentar su competitividad internacional a largo plazo. Adicionalmente, impulsaría también el compromiso

ambiental y desarrollo sustentable de toda la región. Por lo tanto, las conclusiones sacadas de los resultados de la investigación confirman la hipótesis formulada en la introducción de esta tesis.

Pensando en el futuro, podría existir la posibilidad de, a través de la generación de efectos multiplicadores, transmitir la concientización y sensibilización ambiental de las empresas socias de la AHK Argentina también a otras empresas operando en el país, con el fin de estimular un mayor compromiso con el medio ambiente por parte de todas las empresas en Argentina. De esta manera, promovería el desarrollo sustentable en general en Argentina. Al transmitir la concientización y sensibilización ambiental de las empresas socias a otras empresas operando en el país y, además, impulsar e incentivarlas a mostrar mayor compromiso respectivo, la AHK Argentina podría adoptar distintas estrategias para lograr esta transmisión. Por ejemplo, podría ampliar sus servicios aún más y también asesorar empresas que todavía no están afiliadas a la institución. De esta manera, podrá seguir ampliando sus servicios y expandiendo su red de empresas socias. Además, en función a las tendencias actuales es posible pensar que en el futuro podría existir también la posibilidad de que las normas, prácticas y tecnologías ambientales internacionalmente aceptadas y reconocidas, como, por ejemplo, la norma ISO 14001, ya no sean de aplicación voluntaria, sino que se conviertan en un requisito indispensable para poder competir en los mercados nacionales e internacionales. Además, podría también existir la posibilidad de que la implementación y aplicación de las normas, prácticas y tecnologías ambientales se conviertan en regulaciones y leyes obligatorias exigidas por el estado argentino. En ambos casos, las empresas ya no podrían estratégicamente aprovechar e instrumentar las mismas para generar ventajas competitivas y mejorar su posición relativa frente a sus competidores en los mercados. El análisis y la discusión de estas posibilidades dan lugar para el desarrollo de estudios e investigaciones futuras.

## **6. Bibliografía**

Para llevar a cabo la investigación dentro del marco de la tesis y elaborar la misma, se ha sido revisada y citada la siguiente bibliografía:

### Libros y revistas:

- 1 Ahaus, B., Heidbrink, L., Schmidt, I. (2011). *Der verantwortliche Konsument. Wie Verbraucher mehr Verantwortung für ihren Alltagskonsum übernehmen können*. Working Paper of the Center for Responsibility Research. Nr. 10/2011. Kulturwissenschaftliches Institut Essen.
- 2 Ajitabh, D. (2008). *Global Competitiveness*. New Delhi: Excel Books.
- 3 Ballvé, A., Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Planeta S.A.I.C. /Gestión 2000.



- 4 Bejerano, J.A. (1998). *Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario*. Colección Documentos IICA: Serie Competitividad 2. IICA – ACT. Bogotá, Colombia: Le Print Club Express.
- 5 Block, M. R., Marash, I. R. (2002). *Integración de la ISO 14001 en un sistema de gestión de calidad* (3ª ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- 6 Bueno, E. (1995). La competitividad de la Empresa. Un enfoque de organización y una referencia a España. *Dirección y Organización*, 13, 5-15.
- 7 Canals, J. (1991). *Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa*. Barcelona, España: Ed. Ariel.
- 8 Cano, D., Martín, D. (2003). Aproximación teórica al concepto y medición de la competitividad. *Estudios Económicos*, 2 y 3, 87 – 108.
- 9 CEPAL (1991). *El Desarrollo Sustentable: Transformación Productiva, Equidad y Medio Ambiente*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- 10 Chesnais, F. (1981). *The notion of international competitiveness*. Paris, Francia: OECD.
- 11 Cornejo, G. F., Yungazaca, L. A. (2012). *Guía metodológica para la implementación de un sistema de integrado de gestión en la empresa Cortiplast S.A.* [Tesis]. Guayaquil, Ecuador: Autores.
- 12 Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London, Inglaterra: Routledge.
- 13 Duarte, I. O. (2007). *Propuesta para la implementación de un sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001:2004 para la pequeña y mediana empresa (PyMES) en Guatemala* [Tesis]. Guatemala: Autor.
- 14 Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad Sistémica. Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política. *Revista de la CEPAL*, 59, 39 – 52.
- 15 Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4ª ed.). Madrid, España: ESIC Ed.
- 16 Fernández, M. A. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos. Y la Calidad Total* (2ª ed.). Madrid, España: ESIC Ed.
- 17 Gaytán, R.T. (2005). *Teoría del Comercio Internacional* (5ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Ed.
- 18 Gilpin, A. (2003). *Economía ambiental. Un análisis crítico*. México: Alfaomega.

- 19 Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2004). *Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización* (5ª ed.). México: Thomson.
- 20 ISO. (2005). *Norma Argentina IRAM-ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. Ginebra, Suiza: ISO.
- 21 Lucio, X. M. (2006). *ISO 14001. Un Sistema de gestión Medioambiental*. Vigo, España: Ideaspropias Ed.
- 22 Martínez, R., Martínez, V. (2004). *Gestión de la clientela. La manera de conseguir y retener clientes rentables*. Madrid, España: ESIC Ed.
- 23 Mediano, C. M., Galán, A. G. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- 24 Morero, H. (2010). Sistemas de Innovación y Competitividad de las empresas. *Revista del Centro de Estudios Avanzados, Unidad Ejecutora de CONICET – Universidad Nacional de Córdoba*, 5, 185-200.
- 25 OECD (1991). *Background Report concluding the Technology/Economy Programme (TEP)*. Paris, Francia: OECD.
- 26 Organización Internacional de Trabajo. (2005). *Guía II: Estrategia. Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Trabajo.
- 27 Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- 28 Roberts, H., Robinson, G. (2003). *ISO 14001 EMS. Manual de Sistema de Gestión Medioambiental* (2ª ed.). Madrid, España: Thomson Ed.
- 29 Rovira, S., Hiriart, C. (2014). *Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas*. CEPAL – Colección Documentos de Proyecto. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- 30 Sallenave, J.-P. (1994). *La gerencia Integral. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Ed. Norma.
- 31 Sánchez, C. L., Palomino, A.E., Rivero, J. M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión. Calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Madrid, España: Fundación Confemetal.

- 32 Segura, F. O. (2005). *Sistema de gestión. Una guía práctica. Cómo pasar de la certificación de la calidad a un enfoque integral de gestión*. Sin lugar: Díaz de Santos.
- 33 Yepes, G. A., Peña, W., Sánchez, L. F. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y Aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá, Colombia: Publicaciones Externado.

Páginas web:

- 34 AHK Argentina. (s.f.). *Desarrollo sustentable*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/desarrollo-sustentable/>
- 35 AHK Argentina. (s.f.). *Desarrollo sustentable. Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/desarrollo-sustentable/rsc/>
- 36 AHK Argentina. (s.f.). *Energy Manager – EUREM*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/desarrollo-sustentable/energy-manager/>
- 37 AHK Argentina. (s.f.). *La Cámara. Código de Ética*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/la-camara/quienes-somos/codigo-de-etica/>
- 38 AHK Argentina. (2014). *La Cámara. ISO 9000*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/la-camara/quienes-somos/iso-9000/>
- 39 AHK Argentina. (s.f.). *La Cámara. Misión y visión*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/la-camara/quienes-somos/mision-y-vision/>
- 40 AHK Argentina. (s.f.). *La Cámara. ¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/la-camara/quienes-somos/>
- 41 AHK Argentina. (s.f.). *Socios. Nuestros socios*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/socios/nuestros-socios/>
- 42 AHK Argentina. (s.f.). *Socios. Beneficios*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/socios/beneficios/>
- 43 AHK Argentina. (s.f.). *Socios. Comités*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/socios/comites/>
- 44 AHK Argentina. (s.f.). *Socios. Comité Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/socios/comites/rsc/>
- 45 AHK Argentina. (s.f.). *Tecnología e Innovación*. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/tecnologia-e-innovacion/>

- 46 Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- 47 Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Normas ISO 9000*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-iso-9000>
- 48 Asociación Española para la Calidad. (2013). *Norma UNE-EN ISO/IEC 17021*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-une-en-iso/iec-17021>
- 49 Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza. (2004). *Como implantar un SGMA según ISO 14001*. Recuperado de <http://www.camarazaragoza.com/medioambiente/docs/sgm-implantar-iso.pdf>
- 50 CEPAL. (s.f.). *Cambio cultural, desarrollo y sustentabilidad ambiental. Desarrollo de una cultura, el uso de los recursos naturales y la calidad de vida*. Recuperado de [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/7140/lcg2110e\\_1.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/7140/lcg2110e_1.pdf)
- 51 CEPYME Aragón. (s.f.). *Los Sistemas Integrados de Gestión: Gestión de la Calidad Total, Gestión Medioambiental y Gestión de la Prevención*. Recuperado de [http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS\\_tema\\_8.pdf](http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_tema_8.pdf)
- 52 Comercionista (2014). *La fidelización de clientes*. Promoción y ventas. Recuperado de <http://www.comercionista.com/promocion-venta/la-fidelizacion-clientes>
- 53 Comisión Europea (EU). (2003). *Diferencia entre microempresa, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/diferencia-entre-microempresa-pequena-y-mediana-empresa.html>
- 54 ISO. (s.f.). *About ISO*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- 55 ISO. (s.f.). *Benefits of International Standards*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>
- 56 ISO. (s.f.). *Environmental Management Systems. ISO 14001:2004*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=31807](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=31807)
- 57 ISO. (s.f.). *ISO Members*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/home/about/iso\\_members.htm](http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm)
- 58 ISO. (s.f.). *Management System Standards*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards.htm>
- 59 ISO. (2013). *Membership Manual*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/iso\\_membership\\_manual\\_2013.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_membership_manual_2013.pdf)

- 60 ISO. (s.f.). *How does ISO develop standards?*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/home/standards\\_development.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards_development.htm)
- 61 ISO. (s.f.). *Structure and Governance*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/home/about/about\\_governance.htm](http://www.iso.org/iso/home/about/about_governance.htm)
- 62 Línea Verde. (2014). *Smart City: Implantación de la norma ISO 14001 en empresas*. Recuperado de <http://www.lineaverdemunicipal.com/Guias-buenas-practicas-ambientales/es/e-Implantacion-Norma-ISO-14001-empresas.pdf>
- 63 Ministerio de Fomento de España. (2004). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. La gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/ronlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- 64 Rapport Consultores. (s.f.). *Traducción independiente de la norma OHSAS 18001:2007*. Recuperado de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/111/OHSAS-18001.pdf>
- 65 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. (2013). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* [Resolución 50/2013. Resolución N°24/2001. Modificación.]. Recuperado de [http://www.ieralpyme.org/novedades\\_ver.asp?id\\_noticia=2824](http://www.ieralpyme.org/novedades_ver.asp?id_noticia=2824)