

LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA COLOMBIANA EN UN ENTORNO GLOBAL: DATOS PARA EL ESTUDIO DE SU COMPETITIVIDAD

MANUEL ARANDA OGAYAR
SALVADOR SÁNCHEZ JIMÉNEZ
*Universidad de Jaén
España
Profesores Visitantes de la
Facultad de Ciencias Económica
Universidad de Cartagena*

RESUMEN:

Este artículo trata de explicar el marco general en el que se encuentran las empresas colombianas. La actual competencia de empresas del exterior -generalmente multinacionales-, motivada por la globalización de la economía y la limitada capacidad de compra del mercado interior, motivada a su vez por la recesión actual de la economía colombiana, hacen que las empresas busquen competir, no sólo en el mercado interno sino también en el externo. Los problemas que todo esto suscita y algunas de las posibles líneas de actuación propuestas por nosotros son analizados en este artículo.

INTRODUCCION.

Tradicionalmente se ha considerado que el objetivo más importante que tenía una empresa era la consecución del máximo beneficio. Este enfoque partía de la consideración de un entorno estable, donde apenas se producían cambios imprevistos o complejos. En este ambiente, la empresa estaba únicamente orientada a la producción, pues el mercado no ofrecía grandes sobresaltos, por lo que el máximo problema para una empresa era el cómo producir más y más barato, es decir, cómo aumentar el volumen de producción y la eficiencia. El marco teórico en el que se fundamentaban estos conceptos era la Teoría

Neoclásica, es decir, la Teoría de la Empresa¹. Actualmente las condiciones del mercado han variado así como su conceptualización teórica². Superada en cierta forma la era de las ventas, nos encontramos en otra era, la de la integración con el entorno, el cual ha cambiado substancialmente. Si hoy en día tuviéramos que caracterizar el entorno empresarial en el que coexisten las empresas de nuestra economía, podríamos catalogarlo como turbulento³. En estas

condiciones, se rompe el objetivo neoclásico del máximo beneficio para dar lugar a otros objetivos más dinámicos. De entre de los objetivos propuestos, nos gustaría destacar el que, a nuestro juicio, más importa a las especiales características del entorno turbulento actual y más concretamente del entorno interno de los países en desarrollo, nos estamos refiriendo a la "supervivencia empresarial". De este modo, el objetivo más importante bajo el que deben conjugarse todos los demás es el de la "supervivencia de la empresa".

¹ Mas información sobre esta teoría, se puede encontrar en Cohen y Cyert (1973) y Hawkins (1973), entre otros. En cuanto a su crítica, los clásicos Coase (1937), Arrows (1969) y Williamson (1964), además de Milgrom y Roberts (1992), Alchian y Demsetz.(1972). Entre los españoles, Salas (1987), Serra (1986) y Huertas (1993).

² Aunque hoy en día no existe un único paradigma explicatorio de la realidad organizativa, existen varias líneas de investigación consolidadas que bien pudieran valernos para explicar el cambio en la concepción de la empresa. Una de las más consolidadas es el conjunto de teorías englobadas en la llamada "Economía de las Organizaciones" y más concretamente en la teoría de los costes de transacción.

³ Tres son las características básicas que podemos destacar a la hora de describir un entorno turbulento: la complejidad, el dinamismo y la incertidumbre (Grima Terre, J.D. y Tena Millán, J., 1987, Págs 25 y 26).

Por otra parte, las fronteras entre los distintos mercados cada vez son más difusas. Partiendo de la famosa frase de Peters "piensa local pero actúa global", las empresas se han lanzado a la conquista de mercados distantes de su origen pero que ofrecían oportunidades claras de negocio. Varios han sido los factores que han ocasionado tal hecho, entre los que destacamos la aparición y consolidación de las empresas multinacionales, los acuerdos interempresas y las alianzas estratégicas, la innovación empresarial y la mejora de las comunicaciones, no solo físicas sino también microelectrónicas.

DESCRIPCION DEL ENTORNO ECONOMICO.

La economía colombiana presenta unas características que la hacen especialmente vulnerable a la penetración de empresas de otras nacionalidades. Según el World Economic Forum, la economía colombiana está situada, con un índice 25 de 100⁴, en relación a la competitividad internacional. Si realizáramos un análisis "SWOT"⁵, los resultados podrían ser parecidos a los siguientes: Con relación a los puntos fuertes y las oportunidades, destacaríamos el nivel de crecimiento de su economía, las expectativas futuras, la producción de alimentos agrícolas, el nivel de reservas en divisas, los bajos niveles de deuda externa e interna, el alto nivel de desregularización de la economía, la solidez de las instituciones bancarias, la autosuficiencia energética y el bajo nivel de conflictividad laboral. Como puntos débiles y amenazas, destacaríamos la escasa

cualificación de la mano de obra, los bajos niveles de educación de su

población así como su calidad, la débil actividad investigadora, especialmente en temas de ciencia y tecnología, la baja calidad de los productos manufacturados, la deficiente formación del personal directivo, el débil desarrollo de la infraestructura de las obras públicas (carreteras, ferrocarriles, aeropuerto) el alto coste del capital (tipos de interés anuales aproximadamente del 35%), el tamaño pequeño tanto del mercado de capitales como de las instituciones financieras, la corrupción, la desconfianza en la Justicia y en el Gobierno, el sentimiento de inseguridad, la balanza por cuenta corriente muy negativa, la mala imagen exterior, el bajo nivel de ingresos "per cápita", los bajos niveles de inversión y ahorro, y la alta inflación (entre el 18% y el 20%). Del estudio de estos datos se desprende una situación preocupante, pues encontramos más aspectos negativos que positivos.

Además de este entorno macroeconómico general, el entorno específico de la empresa colombiana acentúa aún más los desequilibrios antes citados. Centrándonos en los problemas que más afectan a la realidad

⁴ Es decir, si efectuáramos una comparación entre 100 países. Colombia ocuparía el puesto 25. De todas maneras, no se encuentran clasificados todos los países del mundo, por lo que la validez de la clasificación es relativa.

⁵ Acrónimo de Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades), Threats (Amenazas). En español se conoce como Matriz DAFO.

empresarial colombiana, efectuaremos a continuación un análisis de su situación. En primer lugar se encuentra la debilidad del mercado o, dicho de otra manera, la sobreproducción que sufre la empresa en Colombia. Efectivamente, debido a varios factores, entre los que destacamos, el bajo poder adquisitivo del mercado interior y la recesión económica⁶ que el ciudadano colombiano percibe, provocada por el duro ajuste para corregir el “boom” de la demanda en el período 1992 – 1994 y que se traduce en un retraimiento del consumo, la empresa colombiana se encuentra en una situación en la que está acumulando stock elevados de productos a los que no les encuentra una salida eficaz. Además, las empresas están manteniendo sus niveles de producción confiando quizá en un cambio del “rumbo económico”, lo que se puede interpretar de varias maneras; como si otorgaran un “voto de confianza” al gobierno y a su política económica, como un claro signo de apoyo a los economistas que afirman que la situación económica

⁶ Estructural o coyuntural, pues sobre este tema no existe acuerdo entre los economistas, aunque nosotros pensamos que puede ser debido más a la coyuntura política actual que a factores netamente económicos, aunque algunos de estos también pueden estar presentes.

es coyuntural, como un claro exponente del “efecto resistencia”, efecto por el cual las empresas se resisten a trasladar e interiorizar los efectos negativos que encuentran en el mercado. Pues bien, ya sea por una o por otra interpretación, el hecho es que se está comprobando que el mercado está, en general, sobreabastecido de productos tan dispares como vehículos, cervezas, viviendas e incluso teléfonos móviles, por citar algunos ejemplos. En segundo lugar, encontramos otro motivo de preocupación quizá más importante que el anterior, esto es, el hecho de la presencia y la consolidación de grupos multinacionales que, fabricando en otros mercados, compiten en este.

Es evidente que, siguiendo las premisas anteriormente expuestas, la globalización de los mercados mundiales significa, para nuestro caso, un aumento de la competencia empresarial entre las empresas colombianas y las no colombianas, que en un porcentaje significativo son multinacionales. ¿Qué consecuencias tiene este hecho para las empresas colombianas? En principio, este hecho significa que la exigua cuota de mercado que tienen las empresas colombianas queda reducida aún más. Además, estas empresas compiten, como parece lógico, en los mismos mercados que las nacionales, por lo

que aunque la debilidad por el lado del consumo les afecta también a ellas, lo hace con los siguientes e importantes matices. Por un lado, los recursos físicos de una empresa multidoméstica son mayores que una empresa local. Esto se traduce en una mayor capacidad financiera, no olvidemos el mayor coste del uso de capital de la empresa colombiana, en una mayor capacidad en relación a los recursos humanos, las empresas multidomésticas dedican mayor presupuesto a la formación continua, una más apropiada estructura organizativa, más flexible y más acostumbrada a la adaptación al entorno cambiante, un menor coste final del producto debido a los efectos aprendizaje y experiencia y, por último, un más fácil acceso al mercado de productos primarios debido seguramente a su volumen de compras, mayor que la empresa colombiana. Por otro lado, observando la demanda, el mercado colombiano se caracteriza por ser muy proclive a los productos extranjeros. Este hecho, fácilmente explicable por causas culturales, demuestra que los consumidores colombianos aprecian más un producto fabricado en el exterior que uno de similares características producido en el interior ya que se percibe como de mayor calidad y proporciona, a su vez, mayor "status" social. Otro factor a tener

en cuenta es el relativo al tamaño de las empresas colombianas. En éstas predomina la "microempresa", mientras que las empresas multidomésticas son de tamaño mucho mayor y, aunque no existen estudios que demuestren fehacientemente que a mayor tamaño empresarial mayores recursos disponibles, en general, parece confirmarse tal cuestión.

POSIBLES REACCIONES.

Ante esta situación que acabamos de describir la empresa colombiana⁷ puede reaccionar de varias formas. En relación al mercado interno, ésta puede plantar batalla a las empresas multidomésticas, pero ¿cómo?. Nosotros pensamos que la empresa colombiana tendría que basar sus estrategias en un hecho cierto: el mayor conocimiento del mercado, lo que posibilita una mayor y más rápida introducción de nuevos productos. Una de las acciones que debería llevar adelante sería la de concienciar a su mercado, a través

⁷ El análisis que efectuamos a continuación, lo referimos a empresas de un cierto tamaño y recursos, pues parece obvio que la mayoría de las llamadas "microempresas", no poseen los recursos suficientes como para poder utilizar algunas de las "herramientas" que sugerimos en el citado análisis, aunque el objetivo de la supervivencia incluso debe ser tenido más en consideración que en otro tipo de empresas de mayor tamaño y recursos.

de la publicidad⁸, de que sus productos pueden competir con los foráneos en iguales condiciones respecto a la calidad y al uso, es decir, que puede satisfacer las mismas necesidades. Es evidente que esto exige un cambio de mentalidad por parte del consumidor, acostumbrado a valorar más los productos extranjeros, por lo que, aunque deben desarrollarse las acciones necesarias para conseguir tal fin, no parece que, a corto plazo, sea una posible solución. También dentro del mercado interno, la empresa colombiana podría vender más si la capacidad de compra de los colombianos aumentara⁹ siendo esta una restricción del entorno macroeconómico general, por lo que será difícil actuar sobre ella, siendo otras fuerzas económicas e incluso políticas las que deberán actuar en este sentido. Ante esta situación, una de las estrategias posibles para obtener una ventaja competitiva sostenible bien pudiera ser la de vender más barato, es

⁸ En un reciente estudio de Londoño y Navas (1996) referente a la visión gerencial frente a la internacionalización, se afirma, y nosotros estamos de acuerdo con ello, que las empresas tienen cierta indiferencia hacia el desarrollo de campañas publicitarias por la concepción errónea de considerar la publicidad como un gasto y una inversión a muy corto plazo, en vez de largo plazo.

⁹ Y esto solo ocurrirá si los consumidores aumentan su renta disponible y la confianza en las empresas y en la economía colombiana.

decir, fabricar más barato que las empresas multidomésticas. El problema está en ¿cómo hacerlo?,¹⁰ pues, por un lado, hemos indicado antes que no nos parecía conveniente reducir la calidad de los productos si queremos entrar en competencia con los del exterior y, por otro, los productos del exterior pueden competir en precios debido al potencial económico que poseen sus organizaciones, las cuales pueden, incluso, vender por debajo de sus costes para ganar cuota de mercado, compensando esta pérdida en otros mercados. En resumen, esta solución – la de competir en el mercado interior – aunque puede parecer la más evidente, tiene muchas dificultades.

En cuanto a competir en el exterior, una vez eliminada una de las restricciones más importantes que, en cierta forma, “encorsetaban” a la economía colombiana – nos estamos refiriendo al modelo de economía cerrada – e inmersos en un modelo económico abierto hacia el exterior, se empezaron a dar algunas de las condiciones necesarias para competir en otros mercados. Parece apropiado que la apertura económica colombiana, la cual ha servido para que se instalen y

¹⁰ No estaría de más leer la entrevista realizada a Nicolas Hayek, presidente de la empresa Suiza Swiss Corporation for Microelectronics and Watchmaking (SMH). Publicado por Taylor (1993).

compitan empresas del exterior en el mercado nacional, sirva también para que empresas colombianas puedan introducirse en otros mercados fuera de las fronteras de Colombia. Una de las ventajas que podemos encontrar en esto es la posibilidad de competir en otros mercados en los que, por un lado, se aprecien más nuestros productos, seguramente en mercados afines y, por otro lado, el nivel de renta per cápita y por tanto la capacidad de compra sea mayor, en mercados de países desarrollados. Así mismo, la apertura de nuevos mercados favorecerá, sin lugar a dudas, la eliminación de los stocks acumulados actualmente. Pero para que esto ocurra, los productos colombianos deben ser competitivos. Ya Porter y su grupo Cía Monitor, estudiaron recientemente los productos y las ciudades colombianas más competitivas. Nosotros, sin entrar en un análisis tan exhaustivo, sí quisiéramos señalar cuáles pueden ser los inconvenientes que se pueden encontrar las empresas colombianas que tengan intención de competir en el exterior. Para empezar, los mercados internacionalizados suelen ser mercados muy exigentes con respecto no solo a los productos, sino también a los servicios que llevan asociados y, en general, a los servicios post-venta. También

podemos destacar el elevado coste económico-financiero, que puede suponer para una empresa colombiana el introducirse en esta clase de mercados. Solamente en gastos publicitarios, el coste puede ser muy elevado. Así mismo, habría que estudiar muy bien los entornos externos de los mercados en los que pensemos competir, es decir, habría que estudiar tanto los factores estratégicos como las "cinco fuerzas competitivas del sector industrial" que nos propone Porter¹¹, con el fin de superar, si es posible, las barreras de entrada de ese posible mercado. También habrá que tener en cuenta las posibles barreras de salida. Otro de los factores a tener en cuenta es el tecnológico, pues los mercados actuales están demandando productos tecnológicos, de tal modo que quizás fuera necesario no solamente poseer una tecnología básica, sino dominar una tecnología clave y tener en estudio alguna tecnología emergente. Así mismo, podríamos encontrar otra serie de factores que podríamos señalar como limitaciones que se puede encontrar la empresa colombiana en su afán por competir en mercados externos. De todas forma creemos que con estos ejemplos podemos tener una idea muy aproximada de la

¹¹ Porter (1987), pp 21 y ss.

complejidad de competir en el exterior.

DATOS PARA UNA RESPUESTA

En resumen, las oportunidades de la empresa colombiana para competir en un mercado global, es decir, competir en el exterior, tanto con empresas domésticas como multidomésticas y en el interior con empresas multidomésticas, parecen difíciles según nuestro apresurado análisis. Sin embargo, aún nos quedaría por tratar el factor que a nuestro juicio más puede desequilibrar esta apresurada conclusión, nos estamos refiriendo a la cultura empresarial y su relación con el cambio organizativo. Parece evidente que, en general, las estructuras organizativas y, globalmente, la organización de la empresa colombiana, deben cambiar para adaptarse a las especiales circunstancias competitivas que hemos descrito anteriormente. No es lo mismo competir en un mercado local que competir en un mercado global, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Pero es que, aunque no se presentara un panorama como el descrito anteriormente, el hecho de tener en cuenta los postulados de la Dirección Estratégica, la única forma posible de dirigir hoy en día una empresa, nos obligaría a la consideración del cambio organizativo como algo habitual en la gestión de una organización. Este hecho significa que toda empresa competitiva debería estar predispuesta al cambio y lo debería aceptar de una manera natural. Por lo

tanto, parece lógico que la orientación al cambio organizativo deba primar en la organización de la empresa actual. La empresa colombiana, sobre todo en los sectores más tradicionales, debe aceptar el cambio organizativo como algo natural si quiere ser competitiva. ¿Están las empresas colombianas preparadas para tal cambio?, y si lo están, ¿hacia que dirección debe producirse el referido cambio?. Empezaremos por contestar esta segunda pregunta.

Es evidente que el motor que mueve a cualquier organización son las personas que trabajan en ella. En el caso colombiano, la configuración de los recursos humanos parece estar aún en fases tempranas de desarrollo. En muchas empresas¹² no existen departamentos de recursos humanos, lo que implica una despreocupación de la dirección hacia su activo más irremplazable, el capital humano. En otras, aunque existe el departamento, no tiene asumidas todas las competencias necesarias o no posee la suficiente libertad de actuación como para decidir actuaciones necesarias en relación a los recursos humanos. Este hecho supone a su vez, una ausencia de cualquier consideración de temas tan vitales como la selección y contratación acorde con el puesto de trabajo, una programación de la carrera profesional, la formación continua o, por tanto, el gasto de formación, el estudio de los incentivos más

¹² Incluso en aquellas con tamaño y recursos suficientes.

apropiados y, finalmente, la forma correcta de remuneración y evaluación. Si todos estos aspectos están por desarrollar, en general, en la empresa colombiana, podemos afirmar que muy difícilmente se conseguirán altas cotas de eficacia, lo que seguramente llevará consigo una baja competitividad. Una mayor concienciación del factor humano, adecuándolo a las estrategias¹³, si existieran, y a su organización en el ambiente interno de la empresa, pasan por ser imprescindibles para sentar las bases de la competitividad de la empresa colombiana.

En cuanto a la primera pregunta, referida a la adecuación de las empresas colombianas para el cambio, confesamos que no disponemos de datos para responder adecuadamente. De todas formas, sí existen algunos indicios para suponer cuál puede ser la respuesta a nuestra pregunta. Por un lado, nos encontramos con la rigidez de las estructuras organizativas, por otro, con la cultura empresarial existente. Ninguno de los anteriores argumentos parecen un indicador positivo para tal cambio. Si pudiéramos afirmar que las empresas colombianas poseen una cultura empresarial orientada hacia la eficacia, es decir, hacia la consecución de los objetivos organizacionales por encima de los individuales de manera que aquellos fueran asumidos como propios y, por otra parte, las empresas a la hora de fijar sus objetivos, las que los tienen, fueran capaces de, a través, por ejemplo, de una "dirección por

objetivos", implicar a los trabajadores en tales objetivos, entenderíamos que la cultura participativa resultante bien pudiera conseguir romper la resistencia al cambio¹⁴. De esto podríamos deducir que el trabajador estaría integrado en la organización y la organización plenamente dispuesta a la citada integración. Si, además de una cultura participativa, existieran unas normas y unos valores aceptados plenamente por todos los integrantes de la organización, podríamos concluir que la cultura facilitaría la competencia en un mercado global, es decir, no solamente no pondría trabas sino que serviría como instrumento para conseguir ventajas competitivas en el mercado global. Lamentablemente no creemos que ésta sea la situación en la que se encuentra la cultura empresarial de la empresa colombiana, salvando algunos casos. En cuanto a la estructura rígida, parece estar demostrado que, si bien la estructura es fruto de la historia de la empresa, ésta debe adaptarse a los entornos turbulentos en los que nos encontramos¹⁵. Esto significa que, en un

¹⁴ Concepto psicológico que afirma que las personas poseen miedo a cambiar de situación para pasar a otra menos conocida, por lo que se "resisten" al citado cambio.

¹⁵ Existen autores, por el contrario que, seguidores de las Teorías Ecológicas de la Organización, niegan tal oportunidad, pues opinan que los cambios estructurales proceden de un proceso de selección a través de cierta evolución, es decir, son lentos y no dependen de la decisión de la organización, sino de factores que se escapan a su consideración. Para

¹³ Gratton (1996), p.4

mercado global, la estructura debe ser lo más flexible posible, pues las circunstancias del entorno externo así lo aconsejan. Adquirir una ventaja competitiva puede conseguirse con una estructura que se complemente a la estrategia, ésta a los objetivos y éstos al entorno externo. Sólo de esta manera

podemos empezar a diseñar los puestos de trabajo que el entorno exige a la organización. También debemos lamentar que la gran mayoría de las empresas colombianas siguen ancladas en estructura demasiado rígidas. Una actuación en este sentido sería no sólo aconsejable, sino también necesaria.

Para concluir este somero y rápido análisis del panorama de las empresas colombianas, nos gustaría realizar algunas últimas precisiones. Aunque parece demasiado negro el panorama trazado por nosotros, queremos dejar claro que si las empresas y, sobre todo, la clase dirigente, tanto a nivel empresarial como a nivel político, son capaces de "liderar" el cambio en la sociedad económica colombiana, las posibilidades son muy favorables, dadas las potencialidades descritas en el análisis SWOT referido anteriormente y dado el potencial humano de que dispone. Ejemplos de otros países que, sin ser capitalistas occidentales, han alcanzado un potencial de desarrollo y de producción notable los tenemos en

profundizar en estas Teorías, se pueden ver, por ejemplo, Graham. W.(1985); Graham.W y Andrew, H.(1.983); Aldrich, H. (1979); o Harman, M. Y Freeman J. (1977).

los llamados "cuatro tigres"¹⁶ Por otra parte, cualquier empresa que quiera competir en mercados globales necesita, al menos, dos capacidades diferentes¹⁷, uno, el "conocimiento contextual", de naturaleza informal e intransferible, formado por el bagaje cultural y la raigambre social de los empleados en relación al medio en el que viven y, otro, los "conocimientos

codificados", de naturaleza formal y transferible, formado por los conocimientos científicos sobre la materia de cada sector. Si bien el segundo no es poseído por las empresas colombianas, con la intensidad que pudiera ser deseable, sí es factible conseguirlo acudiendo al mercado de conocimientos y habilidades científicas y mejorando una educación superior un tanto restrictiva. En cuanto al primero, es básicamente conseguible y muy difícilmente obtenible por las empresas multiomésticas que se encuentran en nuestro mercado interior, ya que no poseen el elemento fundamental de este conocimiento, la cultura social en la que se insertan los recursos humanos de las empresas colombianas. Este conocimiento bien implementado, con una cultura empresarial adecuada a tales fines y una clara estrategia basada en acuerdos y alianzas entre empresas, debe ser una de las armas más económicas y más potentes que posean

¹⁶ Brusco (1996), p. 63 (n.e.: los cuatro tigres o dragones, según otros, son: Corea, Taiwan, Hong Kong y Singapur)

¹⁷ Becattini, G y Rullani, E (1995,

las empresas colombianas¹⁸ que quieran competir, con éxito, no sólo en el mercado interior sino en otros mercados externos. Sólo utilizando adecuadamente los recursos disponibles y realizando los cambios organizativos convenientes, las empresas colombianas podrán hacer frente a la dura competencia foránea y salir victoriosas.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- ALDRICH, H. (1979) *Organizationns and Enviroments*, Englewood Clifts. N.Y. Prentice-Hall.
- ALCHIAN y DEMSETZ (1972). "Production, Information Const, and Economic organization. *American Economic Review* 62, pp 777-795.
- ARROWS, K. (1969). "The Organization of Economic Activity" en *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, vol 1, JEC. 91 st Congress, Ist Session, pp. 47-64.
- BECATTINI, G y RULLANI, E. (1995) "Sistemi Producttivi locali e mercato globale" Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre "Impacto en los procesos de globalización económica en los sistemas productivos globales, Barcelona, noviembre -diciembre.
- BRUSCO S. (1996) "Sistemas globales y Sistemas locales" *Información Comercial Española*. 754, junio 1996.
- COASE, R. (1937). "The Nature of the Firm" *Económica* 4, pp.386- 405- Edición en Castellano: "La naturaleza de la empresa en la empresa, el mercado y la Ley," Madrid: Alianza Editorial, 1994.
- COHEN, K J. Y Cyert, R.N: (1973) *Economía de la Empresa (teoría de la firma)*, Buenos Aires, El atenco (edición en español).
- GRATTON, L: (1996). "Implementing Strategic Intent: Human Resource Process as a Force for Change". *Business Strategic Review*, (edición original). El papel de los recursos humanos como potenciadores del cambio. *Harvard Deusto Business Review*, N° 70, Enero/Febrero, pp. 4-15.
- GRAHAM, W. (1985) "The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution," *Administrative Science Quarterly*, 30 pp.224-241.
- GRAHAM, W. Y Andrew, H. (1983) "Central Perspectives and Debates in Organizational Theory". *Administrative Science Quarterly*, 28 , pp- 245-273.
- GRIMA Terre, J.D y Tena MILLAN, J. (1987). *Análisis y formulación de la*

¹⁸ Nos gustaría apuntar que la mayor parte de éste análisis, también se podría hacer extensible a la mayoría de los países en desarrollo, aunque con las limitaciones derivadas de sus peculiaridades.

estrategia empresarial. Barcelona, Hispano Europea.

HANNAN, M, y FREEMAN, J 1977 "The population Ecology of Organizations" American Sociological Review, 82, pp 929-962.

HUERTAS, E.(1993) La Empresa Cooperación y Conflicto, Madrid, Eudema.

MACHLUP, F. (1967). "Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial." American Economic Review, 57, pp. 1-33.

LONDOÑO, E y NAVAS, m.e. (1996) "Cartagena, visión gerencial frente a la internacionalización." Gestión Empresarial, año 3, vol. 4. Junio-julio 1996, pp-16-21.

PORTER, M. E. (1987) Ventaja Competitiva, México, CECSA.