



Economía y Desarrollo
Año 2004

Interacción entre competitividad empresarial y desarrollo local en las condiciones de economía globalizada

Dra. Martha Zaldívar Puig*
Dra. Inés María Gil Morell **

A partir de la conceptualización de la empresa como sistema, se aborda la relación entre esta y su entorno. Se particulariza en los factores del entorno y su impacto en la competitividad empresarial, así como en la incidencia de la empresa en el desarrollo local. Y se aborda el efecto del actual proceso de globalización sobre esta situación.

A PARTIR de la conceptualización de la empresa como sistema se aborda la relación entre esta y su entorno. Se particulariza en los factores del entorno y su impacto en la competitividad empresarial, así como en la incidencia de la empresa en el desarrollo local. Y se aborda el efecto del actual proceso de globalización sobre esta situación.

* Profesora auxiliar del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

** Profesora auxiliar del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

La empresa como sistema abierto

La conceptualización de la empresa y las teorías sobre esta son resultado del desarrollo de la producción mercantil, la empresa ha jugado y juega el papel básico en la evolución del sistema capitalista. Con el advenimiento del socialismo, aunque cambia su carácter y su función social, se mantienen muchos de los principios de su funcionamiento, que se han venido conformando como regularidades a lo largo de un proceso lógico e histórico.

El análisis de la empresa parte de intentar explicar la naturaleza de esta. Muchas teorías han surgido a partir de este intento y precisamente como resultado de estos estudios es que surge la concepción de la empresa como sistema. En los años treinta del siglo XX ya existían planteamientos relativos a la consideración de las organizaciones empresariales como sistemas, pero su difusión y aceptación ocurrió en la década de los años sesenta. Esta concepción es reconocida actualmente como válida a partir de cualquier enfoque o teoría en particular.

La empresa en la economía de mercado suele considerarse como una unidad económico-productiva, como una actividad con ánimo de lucro¹, la cual se asocia incuestionablemente a la asunción de riesgos y la cual es conducida por un individuo llamado empresario.² La idea “unidad” relacionada con los riesgos en las decisiones llevan al concepto de empresa como “unidad económico productiva de decisión”.

Siguiendo al prestigioso economista español Juan José Durán: “...el gran interés de la Teoría de los Sistemas para la descripción y concepto de empresa reside en que a la misma se le contempla como un todo unitario y en efectiva relación con el entorno o medio en el que actúa”.³ Un sistema puede ser considerado como un conjunto de partes relacionadas entre sí en función de un objetivo que es fijado en dependencia del sistema socioeconómico en el que la empresa se desarrolla.

El académico ruso Víctor Afanasiev desarrolló un estudio de gran interés teórico y práctico sobre la teoría de sistemas. De su obra se ha tomado la siguiente definición: “Se entiende por sistema integral el conjunto de componentes cuya interacción engendra nuevas cualidades (fruto de la integración del sistema), que no poseen los elementos integrantes. Tales son el núcleo atómico, el átomo, la molécula, la célula viva, el organismo, la sociedad, etcétera”.⁴

Un elemento de vital importancia en las consideraciones teóricas hecha por este importante académico es su consideración sobre el papel del hombre, de la colectividad social, la cual es la única capaz de plantearse objetivos y tratar de lograrlos. Su enfoque lo realizó pensando en toda la sociedad pero resulta perfectamente válido para cualquier otro sistema autogobernado como las organizaciones empresariales.

La teoría sistémica es útil para explicar el comportamiento de diferentes procesos sociales y ofrece un poderoso instrumento para el análisis de su organización y dirección. Esta se ha desarrollado en el mundo en general y se encuentra muy enlazada con los modernos enfoques de la administración y con la búsqueda de la excelencia empresarial. Hoy día es difícil encontrar un libro de administración donde no se explique el enfoque sistémico o no se aplique en su contenido concreto.

El enfoque en sistemas concibe a la empresa como un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de determinados objetivos, sobre la base de determinadas funciones características.

En efecto, la empresa une un conjunto de factores humanos, materiales, técnicos y financieros, localizados espacialmente y ordenados según una determinada estructura organizativa. Desde este punto de vista puede ser considerado un sistema socio-técnico. Esta combinación de factores se realiza de acuerdo con un plan para alcanzar determinados objetivos y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos determinados. Para ejecutar dicho plan, la empresa realiza un conjunto de funciones: productivas, financieras y comerciales que generan determinadas situaciones o estados según el comportamiento del sistema.

Del enfoque en sistema se pueden derivar los siguientes principios generales en el desarrollo de la actividad empresarial:

- La empresa está compuesta por diversos subsistemas.
- Las acciones de cada parte afectan al todo.
- Las funciones de cada parte giran alrededor de la misión central del sistema.
- Se produce un efecto sinérgico Si las partes colaboran entre sí se obtienen mejores resultados que si actúan de manera aislada.

- El sistema se retroalimenta constantemente como una forma de autocontrol que le permite corregir las desviaciones no deseadas.
- Un sistema puede alcanzar los mismos objetivos a partir de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos (principio de equifinalidad.) Esto implica para la empresa la posibilidad de emplear diferentes estrategias para lograr una misma meta.
- Dos sistemas que tienen una estructura idéntica son isomorfos. Esto implica por ejemplo poder utilizar el concepto de ciclo de vida de los seres vivos a los productos y a la propia empresa.
- Es un sistema abierto, que interactúa intensamente con su entorno del que se encuentra separado por un límite flexible.
- Al ser un sistema abierto puede recibir energía negativa que tienda a su destrucción (efecto entrópico).
- El entorno es dinámico y el cambio continuo, por lo que la empresa debe tener una actitud constante de adaptación a este.

Conceptualizando a la empresa y según lo abordado por el enfoque sistémico, una empresa es una unidad organizativo - productiva y financiera de decisión. Esta unidad con límites flexibles con su entorno recibe de este diferentes entradas (recursos materiales, humanos, capital, tecnología e información) las cuales transforma internamente convirtiéndolos en salidas (productos, servicios, información, resultados humanos y financieros) hacia el entorno.

A su vez ocurre un proceso de retroalimentación del entorno hacia la empresa que le permite responder a los cambios que en él se efectúan. Este proceso puede ser representado de la manera siguiente:

Figura 1
Interacción de la empresa con el entorno



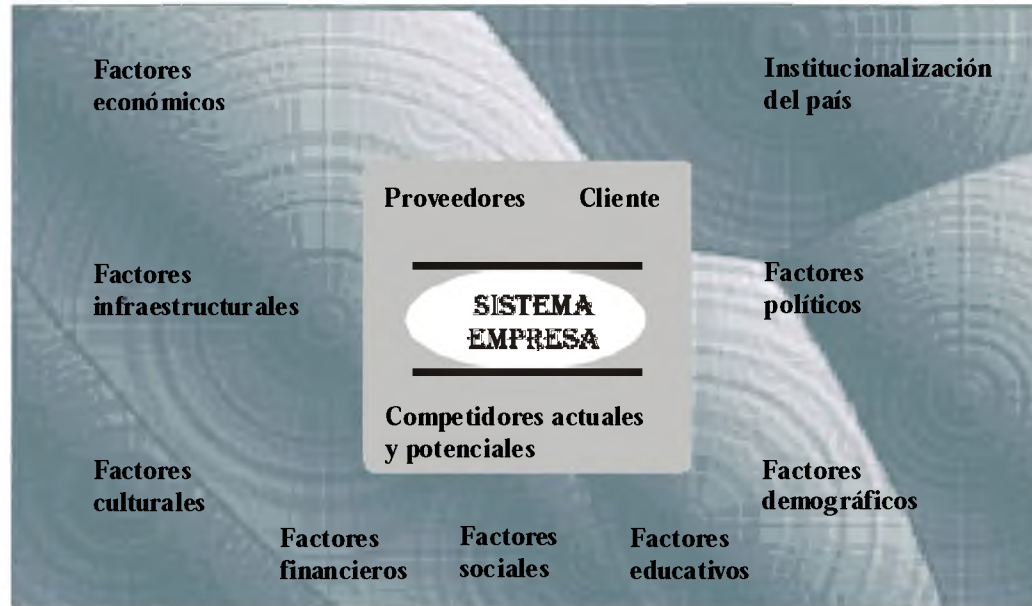
La transformación de entradas en salidas se realiza a partir de los diferentes subsistemas internos. Estos subsistemas son objeto de variadas clasificaciones por parte de académicos y consultores de empresas, pero en realidad lo básico queda definido claramente y las diferencias se concentran en la forma de agrupar algunos elementos. Por esta razón unas veces se encuentran los aspectos relativos al factor humano unidos a los factores productivos y otras veces como un subsistema independiente. Igualmente sucede con los aspectos relativos a las funciones de dirección, las que pueden aparecer todas de conjunto o destacando solamente dentro de ellas los elementos de planificación y control.

Papel del entorno en la actividad empresarial

Robins y Coulter definen al entorno como: "... instituciones o fuerzas fuera de la organización que potencialmente pueden afectar el desempeño de la empresa".⁵ Esta afirmación, basada en la teoría de los sistemas, es un importante punto de apoyo para estudiar el comportamiento de las empresas, las cuales no son más que un elemento dentro del subsistema productivo del sistema económico-social general. De esta forma, si el entorno es todo lo que está fuera de los límites de la empresa, se pueden identificar las partes que lo componen y así comprender el papel que juegan en el desempeño empresarial. Por lo general, para el estudio de su impacto, el entorno se divide en entorno global o macroentorno y entorno específico o microentorno. El alcance de estos se describe a continuación.

Macroentorno: Dentro del entorno general o global existe una importante cantidad de fuerzas condicionantes como son: factores económicos, políticos, ambientales, socioculturales y tecnológicos. Estas fuerzas o dimensiones condicionan el marco de la actividad económica e influyen para todas las empresas, sean públicas, privadas o mixtas. Su importancia básica radica en que establecen un escenario específico que puede ser más o menos adecuado a la actividad económica. Esto significa que el nivel de desarrollo de la infraestructura urbanística y vial, el nivel de acceso a la educación y los conocimientos de la población, el grado de desarrollo de los servicios financieros y el grado de desarrollo de las comunicaciones, entre otros, incidirán en las potencialidades de desarrollo de las empresas.

Figura 2
Sistema económico-social



De igual forma influyen sobre los negocios aspectos tales como la estabilidad política, el nivel de crecimiento de la economía, el estado de la balanza de pagos, el nivel de desempleo, los tipos de interés bancario, la legislación empresarial, el sistema impositivo y otros.

Microentorno: En este llamado también entorno específico, intervienen los elementos siguientes: competidores, clientes, instituciones financieras, el gobierno, los sindicatos, los medios de comunicación, otros grupos de interés. Mientras que el entorno global es el mismo para todas las empresas, el entorno específico aporta fuerzas de influencia diferentes para cada empresa. Para Porter este microentorno es el «entorno competitivo» y está formado por cinco fuerzas: competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutivos. En realidad este enfoque es más exacto para el análisis de las estrategias empresariales pues refleja mejor el sentido que se le da al entorno específico.

H. Kootz considera que los factores del entorno global tienen una influencia indirecta y los del entorno específico una influencia directa.⁶ Esta afirmación resulta válida si consideramos la inmediatez con la que los cambios operados en unos y otros factores pueden ser percibidos y respondidos por el sistema empresa.

El desenvolvimiento de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos debe considerar que se mueve en un entorno cambiante, el reto consiste en ir adaptando su unidad económica a los requerimientos de este y a la vez considerar las posibles influencias de su actuación sobre el medio exterior.

La empresa es una fuente de poder e influencia sobre el medio y una fuerza impulsora de cambios en la sociedad y ha adquirido mayores responsabilidades para con esta. Es responsable de la conservación del medio ambiente, el aumento de la protección contra accidentes, la explotación del suelo, de la concentración industrial y urbana, la seriedad en las contrataciones y ofrecer informaciones más confiables, entre otros aspectos.

Los factores señalados, sean del micro o del macroentorno, mantienen entre sí una estrecha interrelación que da lugar a la existencia de distintos tipos de entorno. El conocimiento sobre su entorno es vital para la empresa, pues este, determinará su forma específica de comportamiento. Basados en las teorías definidas hasta el presente sobre los tipos de entorno, M. Menguzato y J. J. Renau han hecho las siguientes consideraciones sobre el entorno actual, que de hecho clasifican de “turbulento”:⁷

- Es complejo, en el sentido de que existen varios factores estratégicos distintos e independientes (heterogeneidad e interconexión).
- Los cambios que en él se producen son intensos y profundos.
- Los cambios son rápidos, lo que con la condición anterior significa que estamos en un entorno “dinámico”.
- El grado de incertidumbre es alto. Esto viene a ser la causa y el efecto de la turbulencia.
- Es la complejidad del entorno la que crea una alta incertidumbre. Pero también el bajo nivel de predictibilidad de ciertos cambios, por su carácter novedoso y desconectado de la experiencia pasada, está en la base de la turbulencia. Esto hace difícil prever y afrontar los cambios. (Esta idea ya fue planteada en 1985 por Ansoff ⁸⁾ y fue aceptada y retomada por los autores de referencia.

La medición del desempeño empresarial

Los vocablos eficiencia, excelencia y competitividad son los más utilizados tanto en medios empresariales como políticos y socioeconómicos. Ello se debe a la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos, que han pasado por necesidades prácticas, a planteamientos más abiertos y expansivos. Esta exposición a un medio tan dinámico hace que cualquier iniciativa económica deba afrontarse con una perspectiva amplia del futuro, del entorno y de la competencia, muy distinta a la óptica tradicional; esto está incidiendo en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa empresarial.

Este agente de cambio, que es capaz de determinar el equilibrio dinámico de la empresa y en definitiva su capacidad de supervivencia y de éxito, es la competitividad. Dicho término alude a un concepto relativo, referido a la posición de la empresa en el mercado y tiene un significado algo difuso y difícil de expresar formalmente. Sin embargo, incluye a todas las actividades y procesos necesarios para iniciar y continuar una actividad empresarial y por tanto abarca tanto la generación de la propia idea del negocio como la definición y utilización de las distintas variables necesarias para explotar dicha idea a lo largo del tiempo.

La competitividad supone conceptos como eficiencia, eficacia y excelencia, aunque la existencia de estos últimos no supone la competitividad. La definición conceptual de estos términos, sus relaciones y análisis teórico-práctico actuales se abordan a continuación.

Los objetivos básicos de todo sistema organizativo están dados por la eficiencia, el crecimiento, la autorregulación y la supervivencia. Estos objetivos giran alrededor de la misión de la empresa pero no son idénticos a ella. La eficiencia es un concepto relativo a la obtención de resultados con respecto al uso de los recursos. Se mide a partir de un sistema de indicadores, resulta difícil llegar a conclusiones completas con uno solamente, ya que cada uno de los indicadores refleja aspectos de la realidad, pero no toda la realidad. Existen indicadores sintéticos como la rentabilidad, la productividad y el costo por peso, que sirven para hacer evaluaciones diagnósticas de la eficiencia. Pero siempre un estudio más profundo, buscando las relaciones causa – efecto, implicaría la utilización de un sistema de indicadores organizados piramidalmente.

La eficiencia es el punto esencial para lograr los objetivos crecimiento, autorregulación y supervivencia del sistema empresa. La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión y objetivos. De esta forma se dan determinadas relaciones entre eficiencia y eficacia. Una organización puede ser eficaz si cumple correctamente su misión y objetivos, pero esto no implica que resulte eficiente, pues puede haber invertido recursos innecesarios en el logro de sus resultados económicos. De igual forma, puede lograr la eficiencia, pero si la misión y/o los objetivos están mal formulados (no se corresponden con la necesidad económica y social), podría resultar ineficaz en su gestión.

Tanto la eficiencia como la eficacia están implícitas en el concepto de excelencia. Para ser una empresa “excelente” se supone que sea eficiente y eficaz. A su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenibles en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Peter Drucker economista y consultor austriaco ha hecho innumerables aportes al desarrollo de la teoría administrativa. En relación con el desempeño empresarial realizó ya en 1966 ⁹ un grupo de observaciones que han sido corroboradas en la práctica empresarial actual y por los estudios de otros importantes científicos y consultores en nuestros días, como Gary Hamel y C.K.Prahalad de la universidad de Michigan o Stephen Robin y Mary Coulter¹⁰. Un resumen muy apretado de las ideas de Drucker sobre el desempeño empresarial se presenta a continuación.

Condiciones que se refieren a los recursos y a los resultados de la empresa:

- Ni los recursos ni los resultados existen dentro de la empresa. Ambos están fuera de ella.

- Los resultados de un negocio dependen siempre de personas que no están dentro del negocio: los consumidores y los órganos de gobierno.
- Lo mismo ocurre con los recursos, tanto el conocimiento como los recursos financieros y materiales son externos a la empresa y pueden ser adquiridos por esta.
- Para obtener buenos resultados la gestión de los recursos debe estar dirigida al aprovechamiento de oportunidades más que a la detección de problemas. Esto no significa una despreocupación por los problemas, sino más bien poner énfasis especial en la maximización de oportunidades.
- Es importante hacer las cosas bien, pero más importante es determinar o elegir bien lo que hay que hacer y dedicar a ello la mayor cantidad de recursos.
- Los buenos resultados no dependen de la competencia sino más bien del liderazgo.
- El liderazgo es siempre transitorio y frecuentemente de corta duración. La posición del líder nunca es definitiva. Tanto los conocimientos como los recursos materiales y financieros son accesibles para otras empresas y por ello la posición del líder está constantemente amenazada por sus competidores. Por ello, la búsqueda del liderazgo debe ser una actitud permanente de la empresa.

Condiciones que se refieren a los esfuerzos necesarios para la consecución de los resultados:

- Lo existente se está haciendo viejo. Una empresa es el resultado de acciones y decisiones del pasado y es por ello que muchos dirigentes invierten una cantidad importante de su tiempo en resolver problemas generados por ese pasado, pues el pasado es lo “normal”. La actitud correcta, sin embargo, es mirar hacia adelante, “crear” el futuro y configurar nuevas oportunidades que signifiquen una vía de expansión para la empresa.
- Lo existente probablemente está mal asignado. De este principio se deduce que los resultados económicos, son, en general, directamente proporcional a los ingresos, mientras que los costos lo son directamente al número de transacciones y que por otra parte, con frecuencia los recursos y los esfuerzos se dirigen a áreas que no producen resultados.
- La concentración es la clave para obtener buenos resultados. La obtención de mayores beneficios requiere que los ejecutivos concentren sus esfuerzos

en un número “lo más pequeño posible” de productos, líneas de productos, servicios, consumidores, mercados, canales de distribución, etc. Los resultados económicos requieren que estos esfuerzos estén concentrados en pocas actividades capaces de producir resultados significativos.

Estas ideas de Drucker pueden parecer contradictorias y difíciles de seguir en su lógica pero los analistas de empresas y consultores las reconocen como verdaderas con el condicionante de que la realidad es muy rica, no hay dos casos exactamente iguales y lo que a unos les da resultado en otros es un fracaso. En un estudio de finales de los años ochenta sobre la competitividad de la empresa española, se consignaba “las empresas de excelencia que hemos seleccionado no siguen ningún patrón conocido”. Así de complicada y multifacética es la realidad.

Existe un grupo de autores que han contribuido al progreso histórico de los conceptos sobre la excelencia, gerentes con una gran experiencia práctica, consultores de gestión y profesores de Administración que han desempeñado varias de estas responsabilidades simultáneamente, y han formulado sus principios y teorías basándose en sus estudios y experiencia práctica.

En los últimos años, los estudios de campo han contribuido a esclarecer los criterios sobre desempeño y excelencia empresarial. Estos consisten esencialmente en seleccionar empresas que durante un período de tiempo largo han conseguido buenas cuotas de rentabilidad y crecimiento, entrevistando a sus directivos principales y estudiando su evolución a través de la información existente. Uno de los más conocidos es el de Thomas J. Peters y Robert M. Waterman titulado *En busca de la Excelencia* que ha divulgado los estudios sobre excelencia empresarial de las empresas norteamericanas.

La competitividad

Por competitividad se considera:

...la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.¹¹

Para Porter esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo. Según Hamel y Prahalad¹² el concepto de competitividad se refiere a la posición en el mercado y a la ventaja competitiva. Según su punto de vista una empresa es competitiva si tiene una posición “defendible” en el mercado y unas ventajas “sostenibles”.

La competitividad es un concepto relativo; esto es, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. En dependencia de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa.¹³ La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se les confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente y que ya ha sido expuesto anteriormente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Influye el entorno en la competitividad de la empresa?

La multiplicidad de fenómenos y la complejidad de las interacciones posibles entre ellos sugieren centrarse en los principales agentes configurados de la competitividad empresarial. Tales agentes serían los mismos que han sido mencionados al enfocar la empresa como un sistema abierto. Estos son los siguientes:

Relativos al Macroentorno:

- El sistema socioeconómico.
- El estado y sus organizaciones de administración central.
- La situación económica.
- El desarrollo tecnológico.
- Los valores y la cultura social.
- La economía internacional, sus organizaciones y regulaciones.

- Las empresas multinacionales.
- Los organismos internacionales y supranacionales.

Relativos al Microentorno (relacionemos las cinco fuerzas competitivas de Porter)

- Rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de nuevas incorporaciones al mercado.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Dado que el análisis del sector industrial o de las cinco fuerzas competitivas realizado por Porter es de dominio bastante generalizado en el ámbito de las ciencias económicas, a continuación solo serán abordados los factores relacionados con el macroentorno.

El sistema socioeconómico y el papel del Estado

En la gran mayoría de los países el mercado desempeña el papel fundamental tanto en la asignación de recursos, como en el movimiento de precios y cantidades de productos a elaborar. La competencia es el elemento que asegura el funcionamiento del mercado como elemento regulador de la economía. Existen variadas circunstancias nacionales que hacen que en unos países el nivel de intervención del Estado en la economía sea más acusado que en otras y esto tiene implicaciones sustanciales para la forma que asume el sistema empresarial. En unos países el nivel de intervención está relacionado con políticas macroeconómicas y servicios públicos nacionales esencialmente, mientras que en otros participa también administrando directamente empresas.

En la experiencia socialista tampoco podemos hablar de un comportamiento único. La economía socialista de tipo soviética daba un reducido papel al mercado y descansaba en un sistema de propiedad casi absolutamente estatal (excepto en la agricultura.) En este sistema la competencia era inexistente y las empresas eran consideradas, más bien unidades productivas. En la actualidad, en las economías socialistas existentes la consideración sobre el mercado y el papel del Estado ha variado, aunque existen diferencias bastantes significativas en el proceder de cada país.

El Estado y sus organizaciones de administración central

Bajo esta denominación son incluidas a todas las instituciones que definen el marco económico, jurídico, sociopolítico e industrial en que tienen lugar toda actividad económica. Entre ellas destacan el Estado y la Administración Pública, cualquiera que sea su nivel o ámbito territorial. El papel de las instituciones es doble: por un lado, actúan como consumidores de primera magnitud, por otro, constituyen el agente regulador del sistema económico, siendo esta faceta la que más interesa a efectos de este trabajo. En esta línea nos permitimos mencionar la existencia de resortes tales como las medidas de política económica en los campos fiscal, monetario, comercial e industrial, las relaciones y acuerdos internacionales, la mediación en conflictos, etc., que tanto pueden incentivar como desactivar la iniciativa empresarial.

Poder contar con instituciones estatales modernas y eficientes, exentas de burocracia, con estructuras racionales y de bajo costo facilitan la competitividad empresarial, lo contrario es una traba y un freno a este objetivo.

En definitiva, el Estado puede desempeñar un importante papel como motor de la competitividad en el mercado mediante el desarrollo de una estrategia coherente y orientada a fomentar las actividades de futuro que permitan un crecimiento superior a la media de los países del marco de referencia. Todo ello como vía para alcanzar unos niveles de vida más altos, que debe ser uno de los objetivos prioritarios de los poderes públicos.

En el caso cubano dada la voluntad estratégica de mantener la planificación como elemento básico¹⁴ de la economía del país el Estado juega no solo un papel directo sino que el más importante en el sistema económico y en correspondencia la empresa debe adaptar su trabajo a no solo reconocer las señales del entorno y la posible competencia sino a crear las condiciones que posibiliten el más eficaz cumplimiento de las metas planificadas.

La situación económica

Los factores económicos que influyen sobre la empresa pueden ser de orden nacional o internacional. A continuación se refieren los más significativos:

- Grado de desarrollo económico: Relacionado con el desarrollo del mercado potencial para la empresa. Disponibilidad de fuerza de trabajo calificada y no calificada. Desarrollo de infraestructura productiva y de servicios. Desarrollo de las comunicaciones y la tecnología productiva. Grado de industrialización.
- Niveles de salario: El nivel de salarios influye tanto en los costos empresariales como en las demandas de productos.
- Distribución de la riqueza: El grado de distribución de la riqueza, si es más igualitaria o menos igualitaria influirán en las demandas y en los tipos de artículos que puedan desarrollarse.
- Situación de la balanza de pagos: Economías con déficit en cuenta corriente por lo general estimularán la vocación exportadora de bienes y servicios de sus empresas.
- Tipos de interés: El precio del dinero alentará o desestimulará la inversión empresarial.
- Coyuntura económica internacional: El actual contexto de globalización de los mercados financieros y de bienes y servicios lleva a las empresas a adoptar estrategias adaptativas al nuevo entorno global, que pasan por intentar situar sus patrones de competitividad en la media internacional. No obstante, en la mayoría de los países del mundo subdesarrollado se constatan serios problemas para una inserción ventajosa en la nueva economía mundial.

El sistema educativo y los valores y la cultura social

La capacidad de trabajo del hombre se reconoce como el factor más dinámico en los modelos de desarrollo contemporáneos. La capacitación y más allá, la educación general, es una pieza clave para desarrollar y explotar las ventajas comparativas de cada nación y se puede convertir en una ventaja por sí misma. Si el sistema es incapaz de propiciar y potenciar las capacidades de sus recursos humanos no solo perderá competitividad sino que verá reducido su ritmo de crecimiento y progreso.

Por su parte, partiendo de la acepción antropológica del termino cultura la cual reúne *el conjunto de creencias, actitudes, tradiciones, estilo de vida, conocimiento, leyes, costumbres y referencias de toda índole acumulados*

por un país a lo largo de su trayectoria histórica, que determinan la conducta colectiva de sus ciudadanos o de sectores significativos de su población. Así, este cúmulo de factores diferencia a un país de otro y constituye su seña de identidad. Esto significa que los valores de una sociedad se imprimen en la mente de sus miembros durante sus primeros años de vida y allí permanecen, evolucionando de generación en generación mediante la interacción entre el individuo y el medio en que se desenvuelve. Por tanto, el medio condiciona al individuo y a la empresa, y está también influye en aquel, creando una espiral de cambio que se pierde en la historia.

De lo anterior se deduce que los valores y la educación promedio son de difícil modificación a corto plazo, de ahí que haya que considerarlos tanto un factor limitativo como un elemento favorecedor de la competitividad.

Las empresas transnacionales

Por ser las pioneras en la globalización de mercados, procesos de fabricación, investigación y desarrollo, etc., estas empresas se han convertido en auténticos poderes multinacionales no solo económicos, con capacidad para identificar y explotar las ventajas comparativas locales, integrándolas en su estrategia de maximización de beneficios en el ámbito internacional. La empresa transnacional se sitúa por encima de las circunstancias y la política específica en los países en que operan. Esto se ve aún más acusado por su dimensión, su disponibilidad de recursos y concentración de conocimientos, su capacidad para movilizar factores, y todo un conjunto de características por todos conocidas.

Tales circunstancias tanto pueden suponer un límite como un estímulo a la iniciativa local en el mismo campo de actividad. Ello obliga a tener muy en cuenta la conducta de este importante agente del entorno en cualquier planteamiento competitivo. En general la empresa transnacional constituye una amenaza para las empresas de los países con menor desarrollo relativo y un fenómeno ante el que los gobiernos nacionales tienen poco poder de regular o influir en la acción de estas a favor de los intereses locales.

Los organismos internacionales

En la actualidad el papel de instituciones tales como el Banco Mundial, el FMI, la OMC y otras instituciones de discusión multilateral han aumentado y sus propuestas de medidas, resultados de las rondas de negociación y políticas

de ajuste, repercuten en la política económica interna de los diferentes países y condicionan su actuación y niveles de competitividad.

La institucionalidad del sistema monetario y financiero así como del comercio internacional están en proceso de cambios para adaptarlos cada vez más a las nuevas características de la economía mundial. Así se va conformando un marco institucional capaz de responder a las exigencias de un mundo financiero y un mercado de bienes y servicios cada vez más global, dinámico y sofisticado. Es aspiración y objeto de lucha de los países subdesarrollados que en este proceso se considere preferentemente los intereses de sus entramados empresariales. En este período de tránsito hacia una nueva arquitectura financiera y la reformulación de la OMC el empresariado, por tanto, debe jugar un papel activo en las negociaciones.

También existen pronunciamientos sobre el impacto del entorno nacional en la empresa. Según Porter “el entorno nacional desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas. Algunos entornos nacionales parecen más estimulantes que otros”.¹⁵ El entorno proporciona un importante número de fuerzas y circunstancias que condicionan la capacidad competitiva de la empresa, y que han de tenerse en cuenta a la hora de formular estrategias para alcanzarla.

La medición de la competitividad “País”

Como es reconocida la influencia del entorno sobre la competitividad empresarial resulta interesante conocer el tipo de valoraciones que en la actualidad se realizan y que en muchos casos tienen influencia en los movimientos empresariales de un país a otro, así como en los criterios de dónde invertir.

El European Management Forum (EMF) y el *World Management Forum* (WMF) realizan periódicamente análisis sobre la competitividad de los países de la OCDE. Los criterios de medición son cuantitativamente numerosos. El EMF utiliza 302 criterios y el WMF emplea 245. Ahora bien, todos los criterios específicos son susceptibles de ser agrupados en las categorías genéricas recogidas a continuación:

1. Eficiencia (productividad, costo por peso, etcétera.).
2. Dinamismo de la economía (evolución de la economía en general).
3. Dinamismo financiero (recursos financieros de las empresas).
4. Dinamismo del mercado.
5. Recursos humanos (formación, estructura).

6. Papel del Estado (intervención, apoyo a la actividad empresarial).
7. Recursos naturales e infraestructura.
8. Espíritu innovador y de progreso.
9. Consenso y estabilidad socio-política.
10. Orientación internacional del país (comercio internacional e inversión extranjera).

Los criterios con un peso mayor en la puntuación son la Eficiencia Industrial y la Orientación Internacional (35 criterios) y en segundo lugar el factor Recursos Humanos (33 criterios). El resultado del análisis de 1989 ubicó a Japón de primero seguido por Suiza y Estados Unidos.

Un trabajo mucho más reciente realizado por los profesores Jeffrey D. Sachs, de la Universidad de Harvard y Galen Stone, Director del Harvard Institute para el Desarrollo Internacional, aporta otra metodología y enfoque para este tipo de estudio. Estos académicos construyen un índice de Competitividad Global como promedio de los ocho factores y analizan la correlación con el crecimiento económico. Los factores son los siguientes:

1. Apertura de la economía.
2. Grado de intervención del gobierno.
3. Grado de desarrollo de los recursos humanos.
4. Grado de desarrollo de las finanzas.
5. Infraestructura.
6. La tecnología.
7. La dirección (técnicas y enfoques).
8. Papel de las instituciones.

Como se observa hay cinco factores coincidentes con los análisis anteriores (apertura de la economía, la infraestructura, los recursos humanos, las finanzas y la intervención del gobierno.) Como resultado de este estudio se definieron como las economías más competitivas las de Singapur, seguido por Hong Kong y en tercer lugar los Estados Unidos. Otro resultado del trabajo fue el cálculo de la correlación entre competitividad y crecimiento. El cálculo estadístico demostró una fuerte correlación entre competitividad y ritmo de crecimiento económico. Los especialistas demostraron que de 30% a 40% del crecimiento se explicaba por la competitividad y que el resto es atribuible a otros factores difíciles de diferenciar cuantitativamente (particularidades de los países, coyunturas, afectaciones climáticas, crisis financieras, movimientos a corto plazo de la tasa de cambio, etcétera.).

Este tipo de enfoque es también aplicado anualmente por el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión con criterios bastante parecidos (economía doméstica, nivel de internacionalización de las empresas, papel del gobierno, infraestructura, gerencia, finanzas, ciencia y técnica, y calificación y disponibilidad de los recursos humanos.) CEPAL creó su método CAN (Análisis de la Competitividad de los Países). Este análisis se centra en el nivel de participación de los países en un mercado específico y no estudia los factores que lo motivan sino el resultado particular en relación con el cambio en las exportaciones del país, cambio en la participación de mercado en un determinado sector y cambio en la importancia de las importaciones mundiales del mismo sector respecto al total del mercado mundial considerado.¹⁶

Todos los criterios de competitividad anteriormente expuestos están de una forma u otra acorde con el paradigma económico vigente y pueden no considerar posibles efectos negativos hacia adentro de los países, entre ellos aumento del desempleo, incremento en la iniquidad redistributiva, ruina de micro, pequeños y medianos empresarios, y deterioro ecológico. Por ello deben tomarse con cautela las clasificaciones de las naciones según estos estudios.

Competitividad y Desarrollo Local

El análisis de la competitividad empresarial realizado anteriormente ha puesto de manifiesto el papel determinante del entorno en el logro de la competitividad. La empresa, al ser un sistema abierto está en continua interacción con su entorno. Y de este emanan tanto oportunidades para el cumplimiento de sus objetivos y su misión, como amenazas en el mismo sentido.

La actividad económica de las empresas y la sociedad están inexorablemente ligadas y no es posible estudiarlas sin relacionarlas, ya sea al nivel local o global. Y el grado de desarrollo local es un elemento condicionante para el logro de la competitividad empresarial. Tal y como se señalaba anteriormente, el nivel de desarrollo de la infraestructura urbanística y vial, el nivel de acceso a la educación y a los conocimientos por la población, el grado de desarrollo de las comunicaciones, el nivel de desempleo y el nivel de ingreso per cápita, entre otros, incidirán en las potencialidades de desarrollo de las empresas, tanto desde el punto de vista de los recursos que la región pone al alcance de la empresa, para su uso, como desde el punto de vista de la existencia de una demanda solvente, capaz de asimilar parte de la actividad de la empresa, tanto de forma directa como indirecta.

Lo anteriormente expresado se puede resumir en términos de que el nivel de desarrollo de la región y del país en que se encuentra enclavada la empresa es un elemento que condiciona el nivel de competitividad de esta. Por esta razón una región o país con bajo nivel de desarrollo no puede favorecer el desarrollo de sus empresas de la misma forma que lo hace una región o país desarrollado.

Pero la empresa no es un mero receptor de los efectos del entorno. También ella a su vez incide en el desarrollo de la región donde está enclavada. No solo a partir de los productos y servicios que pone a su disposición, sino fundamentalmente a partir del valor agregado que genera y pone a disposición del territorio, bajo la forma de:

- Retribución salarial, con impacto en la demanda de la población beneficiada, o sea, de los trabajadores de la empresa y sus familias.
- Pago de recursos y servicios, que favorecen el crecimiento y desarrollo de la red de empresas a ella vinculada, algunas de las cuales pueden estar enclavadas en la misma región.
- Impuestos y tributos, que nutren los presupuestos regionales y estatales, con un efecto social indirecto.

Adicionalmente, en la misma medida en que la empresa demande recursos humanos con mayor calificación, existirá un incentivo tanto para el establecimiento en la región de personas con dicha calificación, como para que los ya residentes en esta se preparen en tal sentido, además, de las acciones de formación de los recursos humanos que toda entidad realiza para el logro de sus propios objetivos. Y todo este efecto crecerá en la misma medida en que se eleve el nivel de actividad de la empresa, por lo que una mayor competitividad de la empresa debe contribuir al desarrollo de la región donde se encuentra enclavada.

Pero ¿es igual el impacto en ambos sentidos en todas las regiones? ¿Como influye la actual globalización de la economía en esta relación? Al respecto, debe tomarse en cuenta que el desarrollo desigual de las regiones, desde el punto de vista económico, puede ocurrir a diversas escalas: tanto a escala mundial, concentrándose la riqueza y la tecnología en las economías occidentales altamente industrializadas, a costa de los países menos desarrollados, como a escala de un país o aun dentro de una región.

Impacto de la globalización

La globalización cubre un campo mucho más amplio y complejo que el ámbito económico; se trata de un fenómeno social, político y cultural, además de económico. No obstante, la mayor parte de las veces se utiliza este concepto dando prioridad a su dimensión económica, refiriéndose entonces a la «globalización de la economía». En ese contexto, se pone énfasis en algunos actores; por ejemplo, las empresas y agentes financieros transnacionales, y en ciertos procesos (ej.: el impacto causado por los avances de la electrónica en las comunicaciones, información y transformación de los sistemas productivos y de gestión). También se destaca la importancia que adquiere el establecimiento de redes de alcance mundial en distintos campos, como los que corresponden a las finanzas y a la tecnología. Asimismo, se concibe a las empresas transnacionales como el principal agente de la globalización.

La globalización abarca un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, deslocalizados geográficamente; una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes. Y por ende impacta tanto en la competitividad de las empresas como en el desarrollo de los países y regiones.

La globalización como proceso económico ha sido posible por los cambios inducidos por el desarrollo científico y tecnológico. La digitalización de las comunicaciones ha revolucionado la producción, el almacenamiento y el acceso a la información. Hoy la información está al alcance de quien posea una computadora y un módem para acceder a Internet.

Pero los países con mayor desarrollo económico tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores se apoderan de sectores completos en los países menos desarrollados, los que resultan claves para esos países. Y los países con menor desarrollo económico incluso ven limitadas sus posibilidades de acceso a esa información para una gran parte de su población.

En los últimos años, como resultado de la globalización de los procesos productivos, las industrias tradicionales se han ido reubicando en los países menos desarrollados, mientras que las industrias de alta tecnología se instalan en los países desarrollados. No obstante, aunque los países menos desarrollados elaboran productos y no son meras fuentes de materias primas, generalmente

el control del proceso productivo se ejerce por las empresas transnacionales. Las decisiones de instalación de plantas en estos países tienen como objetivo aprovecharse de las menores restricciones sobre los permisos de instalación, del menor costo de la mano de obra y de los menores controles sobre los procesos, como por ejemplo de la polución y del efecto medioambiental.

Por otra parte, los países menos desarrollados, en los que se ubican esas nuevas plantas industriales, no siempre se benefician de su presencia. A menudo, estas industrias apenas mantienen relación alguna con la economía local, mientras que los beneficios son reexportados y no se revierten en el país.

Si bien es un tema de debate actual, existe consenso entre los estudiosos de la materia en que como efecto de la globalización se está incrementando la brecha entre los países desarrollados y el mundo subdesarrollado.

En los países menos desarrollados, lo que era competitivo ayer pocas veces lo es ya hoy. Es decir, lo que era competitivo en un mercado regional o nacional no está resultando serlo en el nuevo mercado globalizado. Esto está implicando la destrucción a gran escala de capacidades productivas que se encontraban en manos de un amplio número de pequeños y medianos productores de los países periféricos, con el consiguiente efecto económico negativo sobre los niveles de empleo y sobre el poder adquisitivo de la población; o sea, sobre el desarrollo local.

Varios autores reconocen que la globalización trae asociadas las siguientes efectos económicos:

- La estandarización de productos y servicios: Significa que estos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuyen.
- Reducción de barreras arancelarias: Ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que muchos países tengan acceso a estos.
- Economía de escala: Implica hacer los productos más competitivos con una estrategia de bajos costos.
- La creación de grandes corporaciones e integración de las empresas: Permite un mayor control del mercado por estas.
- La creciente integración de las economías nacionales a los mercados globales, pues de estos últimos depende el crecimiento y la estabilidad de aquellas.
- Configuración de grandes zonas integradas de comercio.

Como efecto de la globalización en los países con bajo nivel de desarrollo se están poniendo de manifiesto las siguientes tendencias negativas, tal y como señala Alejandro Jáuregui:¹⁷

- Fuerte caída de los niveles del ahorro nacional, de las remuneraciones a los trabajadores y del consumo per cápita relativo.
- Pérdida de autonomía e incremento de la influencia externa, especialmente de los denominados «países del centro».

Una breve revisión de la situación que al respecto enfrentan los países de Latinoamérica muestra que existen serias limitaciones al logro y mantenimiento de la competitividad de las empresas, dadas por:

- Insuficiente desarrollo tecnológico, en equipamiento, en procesos y de gestión.
- Insuficiente acceso al financiamiento, que limita la inversión.
- Insuficiente desarrollo de redes institucionales y de infraestructura.
- Insuficiente acceso a la educación y alto nivel de analfabetismo en la población.
- Inadecuadas políticas económicas que favorezcan el surgimiento y desarrollo de las empresas



Los elementos anteriormente expuestos muestran cómo es cada vez mayor la obstrucción para el crecimiento de empresas fuertes y sanas. Y cómo se hace cada vez más difícil el lograr el desarrollo de los países latinoamericanos.

Tal y como señala Jáuregui:

En este sentido, sería pertinente entender que la globalización impone nuevas normas de juego a las empresas y sobre todo a las naciones... En la actualidad, resulta paradójico que las economías más fuertes simplemente se regulan hacia adentro y se liberalizan hacia afuera, siempre caminando de la mano con su sector privado. Resulta muy triste y desalentador el hecho de que mientras los latinoamericanos rogamos por ampliar preferencias arancelarias, las economías grandes y fuertes piden seguridad para sus inversiones, e incluso obligan a los países a jugar para ellos privilegiando el control de metas macroeconómicas como el control de la inflación sobre consideraciones sociales, bajo discursos que nos dicen que la mejor manera de llegar a la prosperidad es cumplir con metas que solo privilegian a los inversionistas internacionales.¹⁸

En resumen

- La empresa es una unidad organizativo - productiva y financiera de decisión que constituye un sistema abierto, ya que interactúa intensamente con su entorno, del que se encuentra separado por un límite flexible. De dicho entorno recibe diferentes entradas (recursos materiales, humanos, capital, tecnología e información) las cuales transforma internamente y las convierte en salidas (productos, servicios, información, resultados humanos y financieros) hacia el entorno.
- La empresa, para el cumplimiento de sus objetivos, se mueve en un entorno turbulento, el cual puede favorecerla en ese empeño, pero también frenarla; el reto consiste en ir adaptando su unidad económica a los requerimientos de este y a la vez considerar las posibles influencias de su actuación sobre el medio exterior.
- La excelencia en el desempeño empresarial presupone eficiencia y eficacia. Pero los resultados de la empresa están altamente influenciados por el entorno, ya que: tanto los recursos como los resultados están fuera de la empresa; los resultados dependen en gran medida de personas que no están dentro del negocio (consumidores y órganos de gobierno); tanto el conocimiento como los recursos financieros y materiales son externos a la empresa, aunque pueden ser adquiridos por esta.
- Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La cual está altamente influenciada por el entorno; el que le proporciona un importante número de fuerzas y circunstancias que condicionan la capacidad competitiva de la empresa, y que han de tenerse en cuenta a la hora de formular sus estrategias para alcanzarla.
- El nivel de desarrollo de la región y del país en que se encuentra enclavada la empresa es un elemento que condiciona su nivel de competitividad. Por esta razón una región o país con bajo nivel de desarrollo no puede favorecer el desarrollo de sus empresas de la misma forma que lo hace una región o país desarrollado.
- La empresa a su vez incide en el desarrollo de la región donde está enclavada. No solo a partir de los productos y servicios que pone a su disposición, sino fundamentalmente a partir del valor agregado



que genera y pone a disposición del territorio, bajo la forma de retribución salarial, con impacto en la demanda de la población beneficiada; pago de recursos y servicios, que favorecen el crecimiento y desarrollo de la red de empresas a ella vinculada e impuestos y tributos, que nutren los presupuestos regionales y estatales, con un efecto social indirecto.

- Si bien la globalización ha conducido a que se reubiquen en los países menos desarrollados industrias tradicionales, estos no siempre se benefician de su presencia. A menudo, estas industrias apenas mantienen relación alguna con la economía local, mientras que los beneficios son re-exportados y no se revierten en el país.
- Como efecto de la globalización se está incrementando la brecha entre los países desarrollados y el mundo subdesarrollado. En estos últimos países, lo que era competitivo ayer no está resultando serlo en el nuevo mercado globalizado, lo que está implicando la destrucción a gran escala de capacidades productivas que se encontraban en manos de un amplio número de pequeños y medianos productores, con el consiguiente efecto económico negativo sobre los niveles de empleo y sobre el poder adquisitivo de la población; o sea, sobre el desarrollo local.

Notas

¹ En el socialismo se ha discutido mucho sobre el lucro, aceptándose no obstante la idea de cubrir costos y crear un excedente en valor que corresponde al plusproducto generado.

² Con la aparición de las relaciones capitalistas en la agricultura y sobre todo en la industria y la consiguiente transformación del ciclo de la mercancía M-D-M en ciclo del capital D-M-D', el capitalista se convierte en empresario al vincular la fuerza de trabajo con los medios de producción, dirigiendo y organizando el proceso productivo de forma tal de obtener un excedente en forma de plusvalía objeto de apropiación privada. Ver Carlos Marx: *El Capital*, tomo 1, Cap. 1, 2, 3, 4 y 5.

³ J.J. Durán y colectivo de autores: *Economía de la empresa. Análisis de decisiones empresariales*.

⁴ Véase Víctor Afanasiev: *Dirección Científica de la Sociedad*.

⁵ P. Stephen Robbins y Mary Coulter: *Administración*.

⁶ H: Koontz: *Administración*.

⁷ Martina Menguzato y J. J. Renau: *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*.

⁸ H.I. Ansoff: *La dirección y su actitud ante el entorno*.

⁹ Peter Drucker: *Management for results*.

¹⁰ Gary Hamel y C.K. Prahalad: *Competiendo por el futuro*. Robin Stepen y Mary Coulter: *Ob. cit.*

¹¹ E. Bueno Campos: *Dirección estratégica de la empresa. Metodología y campos*.

¹² G. Hame y C. K. Prahalad: *Competiendo por el futuro*.

¹³ Véase: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Mesa Redonda IV Congreso "La competitividad de la empresa española".

¹⁴ En la *Resolución económica del V Congreso del PCC* se plantea en dos momentos definiciones que pueden tomarse como principios deseados en el funcionamiento económico más allá de la coyuntura presente, estos son: "... la planificación desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía, aun cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo tomar en cuenta que su inevitable presencia presupone retos y peligros que es indispensable enfrentar..." (pp. 25 y 26) y "Los cambios estarán encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar a la empresa estatal a un nivel de eficiencia superior en comparación a otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo." (p. 28).

¹⁵ Michael Porter: *La ventaja competitiva de las naciones*.

¹⁶ CEPAL: "La competitividad internacional: un análisis de las experiencias de Asia en desarrollo y América Latina", en *Revista Desarrollo Productivo*, No. 40.

¹⁷ Alejandro Jáuregui: "Implicaciones de la globalización en la economía latinoamericana".

¹⁸ Alejandro Jáuregui: "Tendencias de la industria mundial y repercusiones en los países latinoamericanos".

Bibliografía

- Afanasiev, Víctor: *Dirección científica de la sociedad*. Editorial Progreso, Moscú, 1975.
- Ansoff, H.I: *La dirección y su actitud ante el entorno*. Editorial Universidad de Navarra, 1985.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Mesa Redonda IV Congreso “ La competitividad de la empresa española” 1987.
- Bueno Campos, Eduardo: *Dirección estratégica de la empresa. Metodología y casos*. Editorial Ariel, Madrid, España, 1989.
- CEPAL: “La competitividad internacional: un análisis de las experiencias de Asia en desarrollo y América Latina”, en *Revista Desarrollo Productivo*. No 40, Santiago de Chile, 1997.
- Durán, J.J. y colectivo de autores: *Economía de la empresa. Análisis de decisiones empresariales*, Editorial Ariel, Madrid, España, 1992.
- Drucker, Peter: *Administración y futuro*. Editorial Ariel, 1992.
- _____: *Management for results*. Editorial Ariel, 1966.
- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002, Microsoft Corporation: Geografía Económica.
- García Cairoli, Andrés: Globalización - MERCOSUR: Estrategias para PyMES, www.Monografias.com
- Gual, Jordi: “El entorno de la empresa”, www.IESE.es.
- Hamel, Gary y C.K. Prahalad: *Competiendo por el futuro*, Editorial Ariel, 1996.
- Jáuregui, Alejandro: “Tendencias de la industria mundial y repercusiones en los países latinoamericanos”, www.GestioPolis.com
- Jáuregui, Alejandro: “Implicaciones de la globalización en la economía latinoamericana”, www.GestioPolis.com
- Koontz, H: *Administración*. Quinta Edición, 1997.
- López V, Nelson y Widaly Perla: “Impacto de la globalización en el pensamiento empresarial de la gran empresa salvadoreña” 2001, www.GestioPolis.com
- Maldonado, José Angel: “La globalización: Le entramos o nos quedamos fuera”, www.GestioPolis.com

- Marx, Carlos: *El Capital*. Tomo 1. Editorial XX Aniversario, Cuba, 1973.
- Menguzato Martina y J. J. Renau: *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel, 1992.
- Orlando Salazar, Renne: “Colombia: estrategias de marketing en un entorno globalizado”, www.GestioPolis.com
- PCC: *Resolución Económica del V Congreso*, 1995.
- Pérez Romero, Arístides: “Alternativa ante la globalización neoliberal” www.GestioPolis.com
- Peters, Thomas J. y Robert M. Waterman: *En busca de la excelencia. _____: Pasión por la excelencia*.
- Porter, Michael: *Estrategia competitiva*. Editorial Vergara, Buenos Aires, 1994.
_____: *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara, 1991.
- Rivas, José Eduvigis: “Globalización y competitividad”, 1998, www.Monografias.com
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter: *Administración*. Quinta Edición, 1996.
- Zaldívar Puig, Martha: “El sistema empresarial en Cuba. Particularidades en la Agricultura”, Tesis Doctoral, febrero, 2001.