



ENTORNO Y DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS: ESQUEMA CONCEPTUAL PARA ANALIZAR EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS

RESUMEN

Desarrollar ventajas competitivas requiere que las empresas estén en capacidad de monitorear y analizar el entorno. Este artículo presenta una propuesta conceptual para analizar el entorno de las empresas de una manera integral. Se presenta una revisión de la literatura que relaciona la estrategia y el entorno, así como la literatura que explora el papel del entorno como determinante de la localización, en particular lo que tiene que ver con el efecto país. El artículo sugiere que se debe considerar, por una parte, el entorno inmediato de las empresas y, por otra, el entorno institucional. El impacto del entorno es relevante en cuanto permite a las empresas desarrollar ventajas basadas en la innovación.



Palabras clave: Entorno de los negocios, ventaja competitiva, entorno institucional, munificencia del entorno, entorno turbulento.

ABSTRACT

Develop a competitive advantage requires that companies are able to monitor and analyze the environment. This article presents a conceptual proposal to analyze the business environment in a comprehensive manner. It presents a review of the literature linking strategy and the environment as well as literature that explores the role of the environment as a determinant of location, in particular what it has to do with the country effect. The article suggests that it is necessary to be considered on the one hand the immediate environment of business and on the other hand the institutional environment. The impact of the environment is important in that it allows companies to develop advantages based on innovation.

Key words: Business Environment, Competitive Advantage, Institutional Environment, Environmental Munificence, Turbulent Environment.

INTRODUCCIÓN

El bienestar de la sociedad está determinado por la capacidad de las empresas para generar fuentes de trabajo con ingresos altos. Para ello, las empresas deben desarrollar ventajas competitivas que les permitan continuar en el mercado.

Sin embargo, los factores que determinan la capacidad de las firmas para desarrollar ventajas competitivas tienen que ver no solo con aspectos internos a ellas, sino también con aspectos externos relacionados con el entorno en el cual operan.

En ese orden de ideas, de nada sirve que las empresas realicen esfuerzos individuales aislados para ser más competitivas, si las condiciones sociales, económicas, políticas e institucionales atentan contra estas iniciativas, creando restricciones o elevando los costos, de manera que el avance que se logra en un ámbito (el de la empresa) se revierte por causa de las limitaciones que se presentan en otros ámbitos (del entorno).

Se requiere, por lo tanto, que los aspectos internos y los aspectos del entorno de las empresas estén adecuadamente dispuestos para lograr el objetivo de tener empresas más com-

* Economista y Magíster en Economía de la Universidad de los Andes. Especialista en Gestión y Evaluación curricular de la Universidad Externado de Colombia. El autor agradece los comentarios del doctor JORGE RAMÍREZ a las versiones previas de este documento, elaborado en el seminario de Estrategia, del programa de doctorado en Administración de la Universidad de Los Andes. Correo-e: carlosa.restrepo@uexternado.edu.co; ca.restrepo960@uniandes.edu.co.

petitivas. Esto, a su vez, requiere el concurso, no solo de los empresarios y los trabajadores, sino también de otra serie de actores sociales, como el Estado¹, las instituciones educativas, los gremios, las asociaciones de consumidores, etc., cuyas acciones forman parte del entorno de las empresas y pueden tener un efecto positivo o negativo. Por estas razones, lograr que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas sostenibles se constituye en un desafío fundamental para la sociedad en su conjunto. El objetivo de este artículo es proponer una estructura conceptual para analizar el entorno de las empresas, en la cual se identifiquen variables concretas que permitan en el futuro realizar ejercicios empíricos.

ENTORNO Y DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Desde el punto de vista teórico, se han planteado diferentes aproximaciones para identificar los determinantes del desempeño de las empresas. En particular, desde la teoría de la organización industrial, se considera que el principal determinante del desempeño de una firma a largo plazo es la estructura de la industria. A su vez, desde la teoría de la firma basada en recursos, se considera que los recursos y las capacidades de la empresa son las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, desde la perspectiva de los negocios internacionales se ha buscado destacar la importancia de las diferencias económicas, políticas, sociales, culturales e institucionales, para explicar el desempeño de las empresas (MAKINO, ISOBE & CHAN, 2004).

A nivel teórico, el análisis del entorno ha tenido un papel destacado en el desarrollo de la estrategia como disciplina. SANABRIA (2005: 77) destaca que "la competitividad de las empresas no depende exclusivamente de las estrategias competitivas que desplieguen, depende también de la generosidad del entorno en el cual se encuentran inmersas".

Los estudios de entorno se han caracterizado por la sobre-abstracción y la ambigüedad conceptual. Para minimizar la sobre-abstracción, CASTROGIOVANNI (1991) propone cinco niveles de análisis del entorno. El nivel más bajo y más específico tiene que ver con la base de recursos. Esto implica estudiar la dependencia de recursos que pueda tener una firma en un contexto particular. El siguiente nivel de subentorno tiene que ver con las actividades de individuos y organizaciones que controlan los recursos que son más relevantes para una subunidad organizacional. El nivel de entorno de tareas consiste en todas aquellas organizaciones con las cuales la empresa debe interactuar para crecer y sobrevivir, incluyendo consumidores y proveedores, entre otros. El nivel del entorno de agregación está compuesto por asociaciones, grupos de interés, sindicatos, asociaciones de comercio, etc. Finalmente, el nivel de entorno macro es el contexto cultural general de un área geográfica específica y contiene aquellas fuerzas reconocidas por tener una influencia importante en los resultados y características de la organización (ídem). Este autor sugiere que el investigador identifique cuál de estos cinco niveles es más apropiado para cada caso de estudio en particular. De igual forma, para minimizar la ambigüedad conceptual, propone tres tipos de generosidad del entorno. El

1 Para efectos de este documento se entiende por Estado, no solo el poder ejecutivo, encargado del diseño de políticas específicas, sino también los poderes legislativo y judicial, cuyas medidas en muchas oportunidades afectan en manera positiva o negativa la competitividad de las empresas.



primero es la capacidad del entorno, que tiene que ver con el nivel de recursos disponibles en un contexto particular. El segundo tipo es el crecimiento/declive del entorno, el cual tiene que ver con el cambio relativo en la capacidad del entorno. El tercer tipo es la oportunidad/amenaza del entorno, en relación con el grado en el cual la capacidad está inexplorada. Por tanto, el investigador debe identificar el tipo de generosidad que es teóricamente aplicable (ídem: 552).

Otra rama teórica plantea que el estudio del entorno involucra en sí mismo el problema de la incertidumbre. Desde los trabajos de THOMPSON (1967), la incertidumbre se ha considerado un elemento fundamental del cual se deben ocupar las personas en los altos niveles de la organización (MILLIKEN, 1987). Los tomadores de decisiones enfrentan diferentes tipos de incertidumbre sobre el entorno. En primer lugar, cuando se enfrenta incertidumbre sobre el estado del entorno, la persona no comprende cómo los componentes del ambiente podrían estar cambiando. En segundo lugar, cuando se enfrenta incertidumbre de efecto, la persona no tiene la habilidad para predecir cuál será la naturaleza del impacto de una situación del entorno sobre la organización. En tercer lugar, hay incertidumbre de respuesta cuando hay una falta de conocimiento sobre las opciones de respuesta que se tienen a eventos del entorno o cuando hay una inhabilidad para predecir las consecuencias esperadas de una respuesta seleccionada (MILLIKEN, 1987: 136-137).

Como se aprecia, en el desarrollo de la teoría sobre estrategia, el entorno ha sido un componente fundamental. Desde el punto de vista conceptual, resulta muy importante comprender el efecto que las variables del entorno tienen para explicar la naturaleza de la ventaja competitiva de las empresas. De igual forma, es importante mejorar la comprensión que se tiene sobre el proceso de monitoreo y análisis que realizan las empresas sobre el entorno.

EL PAÍS COMO ELEMENTO DEL ENTORNO

Se suele plantear que el entorno tiene que ver con todo lo que está fuera de la empresa. En ese sentido, se habla de un entorno mundial, un entorno regional, un entorno de país y un entorno local.

Sin embargo, el lugar concreto donde se localizan las empresas provee una serie de condiciones que determinan su capacidad para desarrollar ventajas. Para PORTER (1991: 44), "la pregunta que ha de responderse es por qué alcanzan las empresas con sede en determinadas naciones un éxito internacional en segmentos y sectores claramente diferenciados, ... la búsqueda se centra en las características decisivas de una nación que permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos".

En esta misma línea, MAKINO y sus colegas investigaron la forma como los efectos país explican la variación en el desempeño de filiales extranjeras (MAKINO, ISOBE & CHAN, 2004). En particular encontraron que los efectos externos, tales como el efecto país y el efecto industria, son más importantes en países menos desarrollados, mientras que los efectos internos, tales como el efecto corporación y el efecto filial, son más importantes en países desarrollados.

Por su parte, luego de analizar las preferencias de propiedad sobre las subsidiarias que tienen las multinacionales coreanas, ERRAMELLI y sus colegas encuentran que la influencia que las ventajas específicas de las firmas tienen sobre el nivel de propiedad de las subsidiarias es contingente al hecho de que la subsidiaria esté localizada en un país relativamente menos desarrollado o más desarrollado (ERRAMELLI, AGARWAL y KIM, 1997).

Las variables de resultado también son explicadas por los factores de localización. En un análisis de algunas multinacionales de los Estados Unidos, PANTZALIS (2001) encuentra

que las multinacionales con presencia en países con economías en desarrollo tienen significativamente mayores valores de mercados que aquellas que operan solo en países con economías avanzadas. Además, los resultados mostraron evidencia de que la interacción de factores de localización con intangibles específicos de las firmas está asociada con mayor valoración de mercado en el caso de países en desarrollo y no en el caso de países avanzados.

Además de afectar las ventajas competitivas de las empresas, también se ha encontrado que el entorno afecta las decisiones de localización que ellas adopten. Estudios previos han mostrado que, por ejemplo, el manejo que el Estado hace de la política económica afecta las decisiones de localización de las empresas. HINES (1996: 1.076) encontró que la tasa impositiva entre varios estados de Estados Unidos influye de manera significativa en el patrón de inversión extranjera directa en ese país. De forma más específica, RAINEY y MCNAMARA (1999) encontraron que en los Estados Unidos las firmas tienden a evadir condados que tienen tasas impositivas a la propiedad, relativamente altas, lo cual les sugirió que los incentivos de alivios tributarios pueden ser un componente importante de un programa de promoción de la inversión manufacturera para un condado.

Desde el punto de vista social, aspectos como transparencia en las relaciones de las empresas con el Estado, así como las características demográficas y sociales de la población, también determinan las decisiones de localización que toman las empresas. DOWNES y GREENSTEIN (1996) encontraron que las decisiones de localización de las escuelas privadas dependían principalmente de las características de la comunidad.

De otra parte, entendidas las instituciones como un conjunto de reglas formales e informales que regulan el comportamiento (NORTH, 1994: 12), se puede afirmar que ellas también tienen un impacto importante en la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas com-

petitivas. En un estudio reciente, OLAYA (2006) destaca entre los efectos de la corrupción sobre la competitividad los siguientes: desestímulo a la inversión doméstica y extranjera, toma de decisiones equivocadas en la asignación de recursos públicos hacia proyectos de poco impacto, estímulo a la búsqueda de rentas por parte de los particulares, desperdicio de los recursos, aumento de la desconfianza en el gobierno y aumento en la tensión social. Por su parte, KAUFMANN (2004: 82) enfatiza que "la corrupción debe ser vista como un fenómeno mucho más amplio, en el que los actores privados también comparten responsabilidad, y en el que muchos actos que no son éticos podrían no ser necesariamente ilegales".

Como se puede observar, las características del país que inciden a su vez sobre las ventajas competitivas son de diversa índole. Para PORTER (1991: 45), "Las diferencias a escala nacional en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historia contribuyen profundamente al éxito competitivo; la base central es la nación en la que se crean y mantienen las ventajas competitivas esenciales de la empresa, es donde se establece la estrategia de una empresa, y donde su producto y su tecnología claves se crean y mantienen". Para este autor, existen "cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que forma o entorpece la creación de ventaja competitiva" (ídem: 110). El primero de ellos se relaciona con las condiciones de los factores. Es decir, la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. El segundo tiene que ver con las condiciones de la demanda, es decir, la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. El tercero se relaciona con los sectores afines y de apoyo, es decir, la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. El cuarto atributo tiene que ver con la



estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, es decir, las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica (ídem).

EL ESTADO COMO ACTOR CLAVE DEL ENTORNO

Un componente fundamental del entorno de las empresas en cada país es el Estado. En este sentido, SANABRIA (2005: 98) destaca que el Estado tiene como objetivos principales mantenerse a sí mismo, procurar el bienestar y la equidad social, así como lograr y mantener el desarrollo económico. Agrega que “se supone que los gobiernos siempre están interesados en el desarrollo económico y en aumentar la competitividad de las empresas. Esto es normalmente cierto; sin embargo, no necesariamente se ajusta a la realidad y se debe a que el gobierno, para cumplir otros objetivos que le son propios, ejecuta acciones que impactan negativamente el entorno competitivo de las empresas”.

Son muchos y muy diversos los campos en los cuales el Estado puede influir. Sin embargo, para PORTER (Ob. cit.: 774), “la actuación del Gobierno no es importante en sí misma, sino en virtud de su influencia en los cuatro atributos”. En primer lugar, “el gobierno tiene la labor de crear y mejorar los factores, ya se trate de recursos humanos cualificados, de conocimientos científicos, de información económica o de infraestructura” (ídem: 775). Por tanto, esto implica que el gobierno actúe sobre campos como la educación y la formación; la ciencia y la tecnología; la infraestructura de transporte,

logística y telecomunicaciones; los mercados de capitales para inversión productiva, y la información” (ídem: 776).

Tradicionalmente, el Estado ha buscado aumentar la cantidad de la demanda por medio de políticas de gasto público y crédito; sin embargo, para el desarrollo de ventajas competitivas, más que la cantidad lo que importa es la calidad de la demanda. Por lo tanto, en segundo lugar, “la mayor trascendencia que la demanda interna tiene para la ventaja competitiva no se basa en la demanda acumulada, sino en las condiciones de la demanda en unos sectores determinados” (ídem: 797). Para lograr este objetivo, el gobierno puede recurrir a mecanismos directos, como los estándares de calidad que se fijan para las compras estatales, las reglamentaciones a los procesos y productos que inciden en la calidad, los estímulos a la demanda de productos innovadores, las exigencias sobre suministro de información adecuada a los consumidores y la fijación de normas técnicas (ídem: 798-809). Todo lo anterior contribuye de manera concreta al desarrollo de ventajas competitivas en la medida que genera una demanda interna entendida y avanzada.

En tercer lugar, el gobierno cumple un papel fundamental para consolidar “sectores conexos y de apoyo, lo cual es esencial para la mejora de la competitividad de los sectores” (ídem: 810). Las acciones en este campo van desde el fortalecimiento de los medios de comunicación y el uso de nuevas tecnologías de información, pasando por el apoyo de agrupamientos², hasta la identificación de núcleos de fortaleza regional (ídem).

En cuarto lugar, “las políticas de gobierno influyen mucho en la forma en que se crean, se

2 En relación con la forma como el Estado puede actuar para la promover la consolidación de agrupamientos, PORTER (1991: 811) sugiere que “Tal vez la forma más beneficiosa sea mediante inversiones para la creación de factores especializados, como los institutos técnicos universitarios, los centros de formación, las bases de datos y la infraestructura especializada”.

organizan y se gestionan las empresas, en sus metas y en la forma en que compiten” (ídem: 814). En este sentido, el gobierno puede contribuir mediante la promoción de la competencia internacional (integración comercial, inversión extranjera), el estímulo a la rivalidad interior (regulaciones antimonopolio y reglamentación de la competencia) y el estímulo a emprendimiento en sectores innovadores (ídem).

Por lo tanto, el desarrollo de ventajas competitivas depende en buena parte de que el país entregue un entorno favorable para la innovación y la competencia. En ese sentido, el Estado tiene un papel fundamental como parte de este entorno, al punto que la forma como enfoque sus políticas puede estimular o retrasar el desarrollo de ventajas competitivas.

ESQUEMA CONCEPTUAL PARA ANALIZAR EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS

A continuación se presenta una propuesta conceptual para analizar de manera integral las diferentes dimensiones del entorno, como un elemento determinante en el diseño de la estrategia.

Las diferentes perspectivas teóricas analizadas en las secciones anteriores resaltan el desarrollo de ventajas competitivas por parte de las empresas, como el objetivo central de los esfuerzos que realicen las empresas y el Estado. En ese orden de ideas, el modelo propuesto tiene como eje central el desempeño de las empresas y en particular su capacidad para competir con un nivel cada vez mayor de sofisticación. Por tanto, se espera que el entorno tenga un efecto positivo sobre las prácticas gerenciales, que les permiten, a su vez, elevar la sofisticación de la operación y estrategia con la cual las empresas compiten.

Tal como lo plantea GRANT (2003), en la actualidad las formas concretas en las que las

empresas realizan la planeación estratégica han cambiado, encontrándose un acercamiento entre los enfoques de diseño y de proceso, de manera que en la práctica coexisten esquemas formales e informales. Por lo tanto, se espera que el entorno tenga un efecto positivo sobre los procesos de planeación estratégica dentro de las empresas.

De otra parte, en la actualidad se requiere que las empresas tengan un compromiso real con la calidad de los productos. Los procesos de aseguramiento de la calidad permiten, en parte, preparar a las empresas para competir en escenarios de alta rivalidad local y mundial. Sin embargo, lograr la certificación de calidad no es garantía de mantener un nivel de desempeño superior. Son numerosos los casos en los cuales empresas certificadas con normas de calidad han tenido que salir del mercado. Esto ocurre, en parte, porque para estas empresas el proceso termina con la obtención de la certificación, desconociendo que se requiere también desarrollar una cultura del mejoramiento continuo. Igualmente, las condiciones actuales de la competencia demandan un énfasis especial en la gestión tecnológica, así como en la gestión ambiental. Por lo tanto, se espera que el entorno tenga un efecto positivo para la mejora de los sistemas de gestión en las empresas.

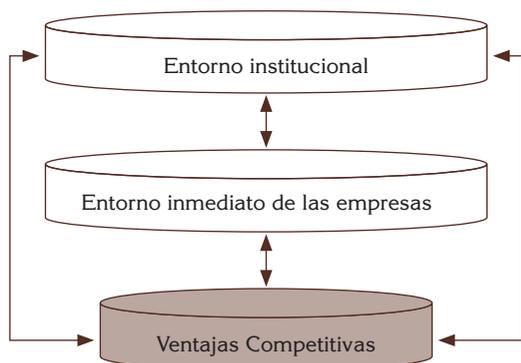
En conclusión, el análisis del entorno no es relevante en sí mismo, sino en cuanto genera cambios positivos en los procesos de planeación estratégica y en los sistemas de gestión que lleven a cabo las empresas. En última instancia, lo realmente importante es que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas.

El esquema propuesto está estructurado en dos niveles: Entorno inmediato de las empresas y Entorno Institucional (gráfico 1).

En cada uno de estos *niveles* se han identificado *factores* concretos de análisis a nivel de la economía y de las empresas de un país.



Gráfico 1. Niveles de análisis del entorno



NIVEL DE ENTORNO INMEDIATO DE LAS EMPRESAS

Algunos factores del entorno tienen un efecto directo sobre el desempeño de las empresas y están asociados en algunos casos a la forma como el Estado enfoca las políticas de desarrollo empresarial (gráfico 2).

El primer factor a considerar en este nivel es el de *infraestructura*, el cual incluye la cobertura y calidad de la infraestructura con que cuenta el país en materia vial, portuaria, aeroportuaria, férrea, energética, de telecomu-

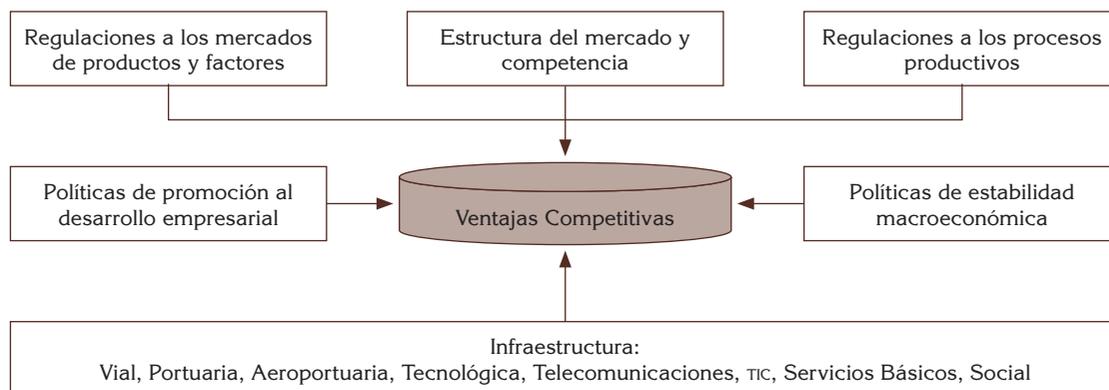
nicaciones y de tecnologías de la información, de servicios básicos y la infraestructura social de educación y salud.

Por otra parte, desde diferentes entidades e instituciones públicas y privadas, en los niveles local, regional y nacional, se diseñan programas que buscan apoyar al sector productivo. En ese orden de ideas, un segundo factor a considerar en este nivel tiene que ver con las *Políticas de promoción al desarrollo empresarial*, tales como las políticas de innovación, las de ciencia y tecnología, las de comercio exterior y las de inversión local y extranjera.

El factor de *Políticas de estabilidad macroeconómica* se relaciona directamente con la intervención que el Estado hace sobre variables como el déficit fiscal, los tipos de cambio, la inflación, las tasas impositivas y las tasas de interés. Los efectos de los cambios en estas variables del entorno pueden neutralizar los avances que se logren en materia de competitividad en el nivel microeconómico.

En lo que tiene que ver con el factor de *Regulaciones a procesos productivos* se incluyen regulaciones técnicas, fitosanitarias, ambientales, de seguridad, etc. La calidad de las regulaciones induce procesos de innovación

Gráfico 2. Nivel de entorno inmediato de las empresas



3 En esta actividad se contó con la colaboración de MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ, Docente del Área de Métodos Cuantitativos de la Universidad Externado de Colombia.

que mejoran la competitividad de las empresas. Un segundo grupo de regulaciones son las que buscan promover la competencia entre los sectores y evitar prácticas monopólicas a su interior, ya sea en sectores de bienes o servicios, o en sectores relacionados con factores de producción. Así, en este nivel también se analizan las *Regulaciones a mercados de productos y factores*.

Tal como se indicó antes, desde la teoría de la organización industrial (SCHERER, F., & ROSS, D., 1990; WALDMAN, D. & JENSEN, E., 2007) se considera que el principal determinante del desempeño de una firma a largo plazo es la estructura de la industria. Por lo tanto, finalmente dentro de este nivel se incluye el factor relacionado con la *Estructura del mercado y la competencia* que enfrentan las empresas dentro de su sector.

NIVEL DE ENTORNO INSTITUCIONAL

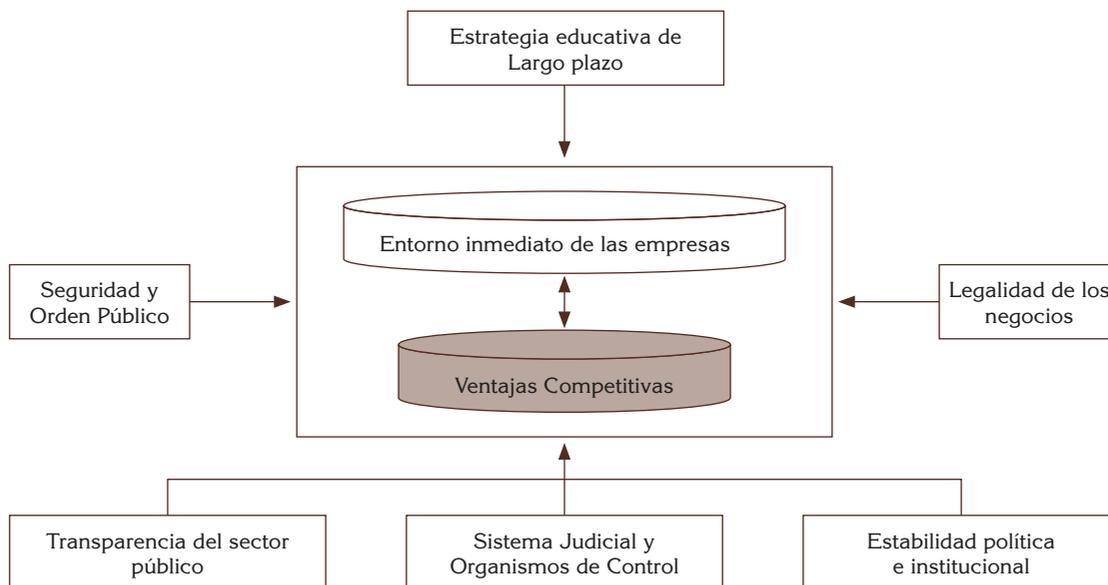
Existe un segundo nivel, que si bien no corresponde al ámbito de acción del empresario y en muchas oportunidades no depende de él, sí

puede determinar las posibilidades que tienen las empresas para desarrollar ventajas competitivas (gráfico 3).

Para contar con recursos de mano de obra especializados, la educación es un elemento fundamental. En particular, es necesario que el país tenga una estrategia educativa de largo plazo, en la cual estén articulados de manera adecuada, por una parte, aspectos como la formación en gerencia, la formación en ciencias básicas, la formación en las nuevas tecnologías de la información, la formación de científicos e investigadores en todos los campos, y, por otra, la formación en valores y en la cultura de la tolerancia. Por lo tanto, en este nivel se analiza como un factor la *Estrategia educativa de largo plazo*. Esto incluye la calidad, la cobertura y el enfoque del sistema educativo.

Aunque alejado de la operación diaria de las empresas, las fallas que se presenten en el factor de *Estabilidad política e institucional* pueden generar condiciones muy desfavorables para la atracción de inversión local y extranjera y para el posicionamiento competitivo de las empresas.

Gráfico 3. Nivel de entorno institucional



Igualmente, los altos niveles de informalidad, así como la existencia de prácticas desleales en el comercio interno y en el comercio internacional, afectan las condiciones generales de la economía y el ambiente en el que compiten las empresas. Así, los aspectos considerados en el factor de *Legalidad de los negocios* se relacionan, en primer lugar, con la capacidad del arreglo institucional vigente para garantizar el cumplimiento de los contratos y ley y, en segundo lugar, con el grado de informalidad de las actividades económicas que impera en cada país.

Entre los factores institucionales, la corrupción y la existencia de pagos irregulares en las operaciones de comercio exterior, tributación y gestión de servicios públicos, entre otros, ocupan un lugar muy importante. Por lo tanto, el factor de *Transparencia del sector público* busca evaluar el impacto que los pagos irregulares tienen para el desarrollo de ventajas competitivas.

Otro aspecto institucional importante tiene que ver con la transparencia y eficiencia del sistema judicial y de los organismos de control, en la medida que afectan las expectativas de los inversionistas sobre el respeto que existe en un país por el Estado de Derecho y la posibilidad que hay de garantizar los derechos de propiedad. Los aspectos considerados en el factor de *Sistema judicial y organismo de control* tienen que ver con la eficiencia y la neutralidad del sistema judicial y los organismos de control.

Tanto la inversión interna como externa se ven, fuertemente afectadas por la capacidad que tiene cada país para prevenir la realización de actos violentos y violaciones a la propiedad. Por lo tanto, en el factor de *Seguridad y orden público* se incluyen aspectos relacionados con los costos empresariales de la violencia y el crimen, así como la confianza en la fuerza pública.

De este modo, tanto el entorno inmediato de las empresas como el entorno institucional permiten identificar factores que las empresas

pueden monitorear para enriquecer sus procesos de planeación estratégica e identificar fuentes de ventaja competitiva.

CONCLUSIONES

El nivel de ingreso y la calidad de vida de la población dependen de la competitividad de las empresas. Sin embargo, la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas competitivas depende no solo de las estrategias empresariales diseñadas e implementadas, sino también del entorno en el que se desenvuelven.

La revisión de la literatura ha permitido evidenciar, en primer lugar, que las características del entorno determinan el desempeño de las empresas, así como la localización de las mismas. En segundo lugar, las circunstancias del país sí importan. De manera que las condiciones particulares que una economía provee a las empresas para competir deben ser tenidas en cuenta al momento de evaluar las causas del desempeño de las mismas. En tercer lugar, buena parte de las condiciones del entorno en el que operan las empresas depende de manera directa de las decisiones que el Estado adopta en el cumplimiento de sus objetivos.

Si bien es cierto que el entorno se caracteriza por ser multidimensional, lo cual hace muy complejo su análisis, también es cierto que las empresas deben desarrollar capacidades para monitorear el entorno y analizar su comportamiento, con el fin de hacer un uso adecuado del mismo en los procesos de planeación estratégica. Lo anterior hace necesario que se investiguen desde una perspectiva teórica y empírica los principales factores que inciden en el desempeño de las empresas, con el fin de encontrar esquemas de análisis integrales.

De otra parte, no todo el entorno es pertinente de ser analizado. La escogencia de las variables está determinada por el efecto de ellas sobre la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas competitivas. En este do-

cumento se presenta una estructura conceptual para analizar el entorno de las empresas de una manera integral. El entorno inmediato de las empresas incluye la estructura del mercado en el cual operan, las regulaciones a los mercados de productos y factores, las regulaciones a los procesos productivos, la calidad de la infraestructura, así como la calidad de las políticas de promoción del desarrollo empresarial y de estabilización.

En el ámbito del entorno institucional se destacan factores como la estrategia educativa de largo plazo, las condiciones de eficiencia del sistema judicial y de los organismos de control, la estabilidad política e institucional, la transparencia de las relaciones entre el sector público y el privado, la seguridad y el orden público, así como la legalidad en los negocios.

Los análisis anteriores tienen implicaciones desde el punto de vista del diseño de políticas públicas. El Estado, especialmente en países en desarrollo, debe tener total claridad de que la competitividad de sus empresas es fundamental para garantizar el desarrollo económico y social. Por lo tanto, las acciones que realice en todos los ámbitos deben considerar sus implicaciones para la estabilidad y calidad del entorno inmediato y el entorno institucional de las empresas. Igualmente, la asignación de recursos públicos para el desarrollo empresarial debe responder a una estrategia global de Estado, en la que se articulen las diferentes entidades encargadas de la promoción de la ciencia, la tecnología y el comercio exterior, las entidades encargadas de regular el funcionamiento de los mercados de productos y de factores, así como las encargadas de regular los procesos productivos.

Investigaciones empíricas pueden ser emprendidas para contrastar el presente esquema conceptual de análisis del entorno de las empresas. En cualquier caso, se identificarán diferentes énfasis dependiendo del país y de la industria objeto de análisis.

BIBLIOGRAFÍA

CASTROGIOVANNI, GARY (1991). "Environmental munificence: A theoretical assessment", en *Academy of Management Review*, vol 16. n.º 3.

DOWNES, TH. y SH. GREENSTEIN (1996). "Understanding the Supply Decisions of Nonprofits: Modelling the Location of Private Schools", en *The RAND Journal of Economics*, vol. 27, n.º 2, pp. 365-390.

ERRAMILI, M. K., S. AGARWAL. & S-S KIM (1997). "Are Firm-Specific Advantages Location-Specific too?", en *Journal of International Business Studies*, 4(28), pp. 735-757.

GRANT, R. M. (2003). "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors", en *Strategic Management Journal*, 24, pp. 491-517.

HINES, J.R. (1996). "Altered States: Taxes and the Location of Foreign Direct Investment in America", en *The American Economic Review*, vol. 86, n.º 5. pp. 1.076-1.094.

KAUFMANN, D. (2004). "Corruption, governance and security: Challenges for the rich countries and the world", en *The global competitiveness report 2004-2005*. New York: Palgrave-Macmillan.

MAKINO, SHIGE; TAKEHIKO ISOBE y CHRISTINE CHAN (2004). "Does country matter?", en *Strategic Management Journal*. 25.

MILLIKEN, F. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty", en *Academy of Management Review*, vol.12, n.º 1, pp. 133-143

NORTH, DOUGGLAS (1994). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

OLAYA, J. (2006). "Looking under every stone: Transparency international and the fight against corruption", en *The global competitiveness report 2006-2007*. New York: Palgrave-Macmillan.

PANTZALIS, C. (2001). "Does Location Matter? An Empirical Analysis of Geographic Scope and MNC Market Valuation", en *Journal of International Business Studies*, 1 (32), pp. 133-155.



PORTER, MICHAEL (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ed. Vergara.

PORTER, MICHAEL; C. KETELS y M. DELGADO (2006). "The microeconomic foundations of prosperity: Findings from the business competitiveness index", en *The global competitiveness report 2006-2007*. New York: Palgrave-Macmillan.

RAINEY, D. V. y K. McNAMARA (1999). "Taxes and the Location Decision of Manufacturing Establishments", en *Review of Agricultural Economics*, vol. 21, n.º 1. pp. 86-98.

RAMÍREZ, JORGE (2006). *Nacimiento de una nueva iniciativa de competitividad en Colombia*. Videograbación. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

RAMÍREZ, JORGE (2006). "La ingeniería y su impacto en la competitividad", en *Revista de*

Ingeniería, n.º 24 pp. 94-97. Bogotá: Universidad de Los Andes.

RAMÍREZ, JORGE; D. FAJARDO.; F. CASAS y R. TORRES (1998). *Agro y medio ambiente*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior y Fundación Friedich Ebert de Colombia.

SANABRIA, RAÚL (2005). *Formulación y pensamiento estratégico*. Bogotá: Ed. Ariel y Ed. Uniandes.

SCHERER, F., y D. ROSS (1990). *Industrial market structure and economic performance*. Dallas: Houghton Mifflin.

THOMPSON, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

WALDMAN, D. y E. JENSEN (2007). *Industrial organization: theory and practice*. Boston: Pearson Addison Wesley.