

# La empresa y la importancia de su entorno

Sergio A. Fernández\*

## 1. LA EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO

La primera referencia directa que encontramos dentro de la Organización de Empresas que plantea la inherente existencia del entorno, necesario para comprender y estudiar la actividad que desarrolla la empresa, es la contenida en la llamada "Teoría de Sistemas". Hasta su aparición, los diferentes planteamientos formulados para el estudio de la empresa se realizaban desde una concepción limitada, al entenderla como un sistema cerrado. La Teoría de Sistemas, con una concepción integral de contenido interdisciplinar, rompe con estos planteamientos tradicionales anteriores al introducir el concepto de sistema abierto, concepto que explícitamente *supone una necesaria interrelación entre el sistema estudiado y su entorno, de tal manera que se producen entre ellos una serie de relaciones de interinfluencia e intercambio de elementos.*

En este sentido, entendemos un **sistema abierto** como un *conjunto de elementos relacionados entre sí, constituyendo un todo indisoluble y sinérgico, orientado hacia la consecución de unos objetivos determinados, en un entorno específico; mediante las relaciones de intercambio con dicho entorno, mantiene un equilibrio homeostático que le permite adaptarse al medio, sobrevivir y desarrollarse en él, gracias a las funciones de autorregulación del propio sistema.*

Destaquemos algunas de las principales **características** que definen un **sistema abierto**:

- a- el sistema se interrelaciona con el entorno o medio en el que actúa: intercambia elementos con el entorno, los transforma y los devuelve al medio, generándose una

corriente de entradas (inputs) y salidas (outputs) que permite el estudio del comportamiento del sistema como caja negra (black box);

- b- en función de los procesos de transformación (relación entre los flujos de entrada y salida) se consiguen los objetivos preestablecidos;
- c- el sistema dispone de funciones y mecanismo de control y autorregulación (feedback) que permiten conducir y adaptar el proceso de transformación para la consecución de los fines deseados;
- d- la relación entre los flujos de entrada y salida ha de ser tal que permita que el sistema se mantenga en un equilibrio homeostático.

Pero ¿qué es el **entorno** de un sistema?, algunos autores, entre ellos LE MOIGNE, lo definen como un conjunto de elementos que no pertenecen al sistema considerado, pero que son capaces de afectarle y ser afectados por éste. MINTZBERG apunta que se trata de un significado impreciso, es un conjunto de condiciones o influencias circundantes que comprende todo lo ajeno al sistema estudiado. Imprecisión que se mantiene en los diversos autores consultados y que coinciden en definir **entorno por negación del sistema considerado**: entorno es todo aquello que no es sistema, todo lo externo al sistema, todo lo que está fuera de los límites del mismo. Así pues, el **entorno** es el *marco en el que el sistema se halla, se desenvuelve y actúa*; actuación que está condicionada por las

\* Licenciado en Economía, Universidad Latina de Costa Rica -UNILAT-, Candidato a Máster en Gestión Tecnológica, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología -ULACIT-; Especialista en Empresas Cooperativas del INFOCOOP y Productor. Profesor I.T.C.R. Integrante del Cuerpo Administrativo Coopecafira R.L.

características ambientales del entorno. Estas características vendrán determinadas por la interacción de todos los elementos componentes del entorno, incluido el referido sistema.

Todos estos planteamientos son aplicables a la empresa, destacando su concepción como **sistema: conjunto de partes integrantes de un todo, integrando todas sus actividades para el logro de unos objetivos totales;** y como **sistema abierto: dependencia del entorno para sobrevivir,** merced al necesario intercambio de elementos y a la interacción con el entorno influyéndose mutuamente.

La empresa es un **sistema socio-técnico abierto,** inmerso en un entorno socio-económico determinado, con el que intercambia información y energía (en sus diferentes formas), estructurándose para alcanzar unos objetivos de índole económica, disponiendo de una serie de medios humanos, materiales e instrumentales, que combina en el desarrollo de diversas actividades transformadoras, bajo una organización basada en un conjunto de relaciones sometidas a una única dirección, constituyendo una unidad de decisión. Aparece así la empresa como una unidad económica de producción, como un elemento más del sistema económico.

La empresa es, por tanto, un ente del sistema económico, es una organización, un sistema social formado por individuos y medios constituyendo subsistemas interdependientes interrelacionados, cuya función es el desarrollo de una serie de actividades orientadas a satisfacer determinadas necesidades humanas interactuando con otros sistemas y con su entorno.

Desde esta perspectiva, la realidad estudiada ya no se limita, por tanto, únicamente al sistema-empresa en sí, sino que al reconocerse implícitamente la existencia de un suprasistema en el cual está inmerso y actúa, también es posible estudiar dicho suprasistema como un elemento más que caracteriza y define a toda empresa (fines, objetivos y estrategias; sistema humano; tecnología disponible aplicada; entorno; cultura y estructura). De modo similar a como se concibe la existencia de la empresa en Macroeconomía -como un ente particular del sistema económico- en la moderna Dirección de Empresas se contempla el entorno como un elemento más de la realidad por estudiar.

## LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Esta nueva orientación abre una nueva dimensión en la función de dirección de la empresa, ejercida por el empresario. Distinguimos dos momentos diferenciados: **en primer lugar** analiza la situación del entorno y pronostica el comportamiento del mismo; **en segundo lugar,** analiza la situación de la empresa y organiza el proceso productivo en función de aquellas previsiones sobre las principales magnitudes socio-económicas.

Hasta este momento la misión de la dirección consistía fundamentalmente en determinar cómo combinar los recursos disponibles para la consecución de los objetivos fijados. De tal forma que sus principales cometidos eran dos:

- b- Elaborar la estrategia empresarial, orientada hacia los objetivos marcados.
- c- Supervisar el cumplimiento de las actividades para alcanzar los objetivos, asegurando la unidad de acción y el equilibrio interno de la empresa mediante:
  - La asignación de recursos, definiendo la estructura de la empresa y dando las órdenes oportunas.
  - La resolución de conflictos.
  - La revisión de las actividades.

Ahora bien, en la medida en que el entorno en el cual actúa la empresa se va haciendo más cambiante, variable, incierto y complejo, va cobrando una mayor importancia la correcta previsión de la planificación dentro de la función de dirección. **La planificación** es una actividad netamente orientada al futuro, cuyo propósito fundamental es proyectar la vida de la empresa en el tiempo, buscando nuevos caminos y adaptando su existencia al medio en que se desenvuelve su actividad. La planificación comprende tanto la previsión de las futuras situaciones a las que se enfrentará la empresa, como la selección de los objetivos y de las políticas, programas y procedimientos para conseguirlos. La empresa, al planificar, decide entre las distintas alternativas que se plantea y por consiguiente, adopta decisiones.

En este contexto surge la **estrategia** como una fuerza interactiva, una relación que media entre la empresa y su entorno. Implica el perfecto conocimiento de la situación y una correcta interpretación de la misma (expectativas), en función de la cual se establece una serie de reglas (modelos de decisión) que aseguran una óptima decisión en cada momento y se plantean las pautas o líneas de acción -políticas- a seguir para el cumplimiento de las misiones y la consecución de los objetivos básicos de la empresa (eficiencia, supervivencia, control y crecimiento).

En toda estrategia podemos distinguir, según AN-SOFF, los siguientes elementos: campo de actividad, vector de crecimiento, ventajas competitivas y efectos sinérgicos.

- **Campo de actividad** es el conjunto de productos y mercados en los que actúa la empresa. Se define como unidad de negocio cada una de las distintas conjunciones posibles entre producto y mercado, de tal manera que una empresa pueda tener distintas unidades de negocio.
- **Ei vector crecimiento** representa cada una de las distintas unidades de negocio como posibles opciones diferenciadas que tiene la empresa para desarrollarse. Básicamente estas opciones son cuatro:
  - a- mayor penetración (expansión) en el mercado actual, basándose en la comercialización de los mismos productos que está produciendo actualmente;
  - b- ampliación del mercado, entrada en nuevos mercados con sus actuales productos;
  - c- diversificación, entrada de nuevos mercados con nuevos productos;
  - d- desarrollo de nuevos productos, en los mercados actuales.
- En cuanto a las **ventajas competitiva**, éstas se refieren a *aquellas características que permiten a la empresa diferenciarse de sus competidoras*, bien por poder producir a costes más reducidos o bien por la mejor posición que tiene la empresa dentro de su sector, de manera que puede obtener mayor beneficio que la competencia.
- El **efecto sinérgico** se refiere al *efecto multiplicador que se produce por la particular combinación de los distintos elementos socio-económicos (materiales, técnicos y humanos) con los que cuenta cada empresa*, de tal manera que el efecto resultante de la conjunción de todos ellos es superior al efecto obtenido por la simple suma de sus efectos individuales considerados aisladamente.

Pensemos que la estructura de cada empresa, su grupo humano, su nivel de formación, sus cualidades y habilidades profesionales, su actitud hacia la organización y sus pautas de comportamiento, así como las características tecnológicas de las distintas unidades y la interdependencia que existe entre las mismas, por ejemplo, permite un grado de integración de todos los elementos descritos que explica aquel mayor efecto.

VECTOR DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA			
MERCADOS			
PRODUCTOS	ACTUALES	Expansión	Nuevos Mercados
	NUEVOS	Nuevos Productos	Diversificación

Si observamos cuáles son las principales características que definen actualmente el entorno de las empresas y las comparamos con las existentes algunos años atrás, podemos comprobar cómo se ha producido una significativa variación en las mismas, de tal forma que podemos hablar incluso de un cambio estructural: mayor competencia generalizada, importantes cambios sociales y políticos, aparición de nuevas tecnologías, integración de la economía mundial, surgimiento de un nuevo orden económico y político, etc.

La importancia del enfoque estratégico en la dirección de la empresa se debe precisamente al hecho de que el entorno se ha ido haciendo **turbulento**, más variable, incierto y complejo, de tal forma que los planteamientos tradicionales devienen en ineficaces para resolver los nuevos problemas que plantea dicho entorno. Un entorno muy dinámico, donde se producen muchos pequeños cambios y éstos se suceden rápidamente -por ejemplo, en la tecnología-. Por otro lado, estos cambios no responden claramente a tendencias bien definida que permitan una mínima estabilidad para plantear la actuación de la empresa. Por último, los cambios registrados en las relaciones internacionales han propiciado una globalización de la economía que amplía los límites habituales de actuación de las empresas, incrementando considerablemente la complejidad a la que se enfrentan, generándose un gran aumento de la competencia y una mayor incertidumbre en la dirección de la empresa.

Ante esta nueva situación se hace necesario un nuevo estilo en la dirección de la empresa, un nuevo enfoque que permita conocer con exactitud la situación del entorno (qué **amenazas** y **oportunidades** representan éste para la empresa) y cuál es la posición **de** la empresa respecto al mismo (que **puntos fuertes** y **débiles** presenta ésta frente a dicha situación), de tal forma que sean posibles su constante adaptación ante los continuos cambios del entorno y la consecución **de** los objetivos marcados, razón de ser de la existencia de la empresa.

La dirección de la empresa y la función que ejerce el empresario adquieren así una clara dimensión estratégica, dentro de la cual cobra especial importancia tanto el estudio de la propia empresa como el análisis del entorno, al objeto de prever correctamente el comportamiento del mismo y adaptar la actuación de la empresa a sus necesidades. Hablaremos entonces de una **Dirección Estratégica de la Empresa**.

La **Dirección Estratégica de la Empresa** es un nuevo enfoque que implica un nuevo sistema de dirección. Surge ante la imposibilidad de planificar anticipadamente una acción concreta para los problemas estratégicos que se plantean, dada la creciente complejidad, dinamicidad y turbulencia de las situaciones.

**El problema estratégico** se puede definir como el impacto que causa en la empresa la situación del entorno, dependiendo de los efectos positivos y negativos que aquella presente y del propio estado de la empresa. La empresa debe adaptarse a los cambios del entorno tratando de contrarrestar las amenazas (efectos negativos) que tales cambios representan para su supervivencia y su eficiencia y aprovechando las oportunidades (efectos positivos) que los mismos tienen en la consecución de sus propios objetivos. Según sea la situación interna de la empresa, así presentará una serie de puntos fuertes y débiles que, en función de aquellas amenazas y oportunidades, le permitirán responder eficazmente al entorno, sobrevivir, alcanzar sus objetivos y ocupar una posición más o menos ventajosa (competitiva) proyectada hacia el futuro.

En este sentido se plantea establecer un **sistema de dirección** que identifique inmediata y correctamente las variaciones del entorno, evitando las sorpresas que se pudieran producir, dada la rapidez, complejidad o novedad de los cambios y que permita responder con igual rapidez y flexibilidad a los problemas de la propia situación de la misma.

Las principales características de este nuevo sistema de dirección estratégica son:

- a) **su flexibilidad**, el proceso de actuación que de él se deriva no es estructurado pues depende (del análisis) de la situación que en cada caso presente el entorno;
- b) **su indefinición temporal**, su actuación no se limita a un horizonte temporal concreto, sino que se plantea tanto para corto, mediano como largo plazo.
  - c) es un proceso **creativo y descentralizado** que hace partícipe del mismo a todo el grupo humano de la organización;
- d) es **dinámico**, constantemente está incorporando los cambios que se producen en el entorno, como nuevas variables a ser tenidas en cuenta por el sistema, de manera que éste; puede dar una rápida y correcta respuesta a los mismos;
- e) es **multidimensional**, se contempla el entorno en todos sus aspectos, de tal forma que se tienen en cuenta tanto sus variables económicas como las socio-culturales, político-legales o tecnológicas. Se concibe el entorno desde una perspectiva global.

### ENTORNO

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EMPRESA	FUERZAS	Situación Positiva	Situación Incierta
	DEBILIDADES	Situación Incierta	Situación Negativa

Bajo esta concepción, la dirección estratégica de la empresa implica una metodología para la formulación, implantación y control de las estrategias más adecuadas. Esta metodología se estructura en tres partes: un Análisis Estratégico, una Planificación Estratégica, un Control Estratégico. Dicho **Análisis Estratégico** comprende un Análisis Externo (entorno), un Análisis Interno (empresa) y un Análisis de Objetivos. Con él se pretende evaluar y diagnosticar la posición de la empresa respecto a la situación que presenta el entorno, dependiendo de cuáles sean las amenazas y oportunidades de éste, las fuerzas y debilidades de aquella y los objetivos perseguidos.

Mediante el **Análisis Externo** se persigue conocer cuáles son las principales variables o factores exógenos a la empresa que van a condicionar su comportamiento, representando posibles problemas u oportunidades futuras que la empresa ha de prever, de manera que adopte anticipadamente las debidas soluciones. Con el conocimiento de aquella variable y una correcta previsión de los valores que tomarán las principales magnitudes socio-económicas que las definen, la dirección de la empresa puede modelizar el comportamiento futuro del entorno y anticiparse a él, adaptándose al mismo, manteniendo así su equilibrio interno (homeostático) y alcanzando sus objetivos.

A través del **Análisis Interno** se evalúa y diagnostica la situación interna de la empresa, determinándose las principales variables endógenas que explican dicho estado y cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación con la situación del entorno y con los objetivos establecidos (**Análisis de Objetivos**). Todo ello nos permitirá conocer cuál es la posición relativa que ocupa la empresa dentro de su sector de actividad, dependiendo de cuáles sean sus unidades de negocio, los vectores de crecimiento de los mismos y las ventajas competitivas que ésta presente. Así podremos formular cuáles son las estrategias más convenientes, dándose paso a la fase de **Planificación Estratégica**, en la que se elaborará el plan estratégico y se establecerán los mecanismos oportunos de implantación y Control Estratégico.

Como hemos apuntado, el empresario analiza, interpreta y pronostica el futuro comportamiento del entorno, es decir cuáles serán las situaciones futuras posibles a las que se enfrentará. En función de dichas previsiones orientará la actuación de la empresa, por ello es muy importante conocer los valores que previsiblemente tomarán los diferentes factores socioeconómicos que configuran el entorno.

### 3. EL ENTORNO DE LA EMPRESA: ESPECIFICO Y GENÉRICO

Tal y como apuntábamos con anterioridad, resulta particularmente difícil definir, en sentido positivo, el concepto de entorno. Sabemos que es todo aquello que no es empresa, es decir, es el medio en el que el sistema se halla, se desenvuelve y actúa, teniendo en cuenta que como parte integrante de dicho entorno también hay que considerar al propio sistema. Aparece así como un ecosistema en el cual se halla la empresa.

¿Cómo se analiza el entorno? Hemos concebido a la empresa como un sistema socio-técnico abierto, dependiente de otros sistemas de su entorno para sobrevivir. La empresa está inmersa en un entorno, generalmente cambiante y dinámico, con el cual mantiene una mutua relación de intercambio e interinfluencia. La empresa puede adaptarse a los cambios producidos en él anticipándose a los mismos o bien haciendo frente al impacto causado por aquellos que la afecten de modo más directo e inmediato.

Ahora bien, la primera dificultad que surge para estudiar el entorno de la empresa es la de determinar no ya el objeto de estudio, sino los límites de dicho entorno. En este sentido, podemos establecer en primer lugar el grado de desagregación deseado por nuestro análisis y posteriormente estudiar sus diferentes dimensiones y la particular incidencia de las mismas. Básicamente podemos distinguir **dos categorías en el entorno de la empresa**, en función de la influencia que dicho entorno ejerce sobre la misma: un entorno específico y un entorno genérico; y **distintos niveles de actuación en dicho entorno**: Global (área económica mundial), Internacional (región económica internacional-multipaís), nacional (sector económico), regional (mercado), local (nicho, rama de actividad).

ENTORNO	NIVELES	DIMENSIONES		
GENÉRICO	GLOBAL SOCIO-CULTURAL	ECONÓMICA	TECNOLÓGICA	POLÍTICO LEGAL
	INTERNACIONAL			
	NACIONAL			
ESPECIFICO	LOCAL			

#### A) ENTORNO GENÉRICO:

El entorno genérico es todo el sistema socioeconómico y es definido como el *conjunto de factores externos, económicos, políticos-legales, socio-económicos y tecnológicos, que influyen en todos los aspectos de la empresa y en todas las empresas por igual*. Podemos describir los siguientes componentes del mismo (KAST y ROSENZWEIG):

##### Factores Económicos:

- **Económico:** comprende el marco económico en general, incluyéndose el resto de organizaciones económicas, el grado de planificación económica, el sistema financiero, las políticas fiscales, dotación de infraestructuras, las características del consumo, etc.

Dependiendo de cual sea el nivel de renta, su distribución, el nivel de empleo (desempleo), los tipos de interés del dinero, la inflación, el estado de la economía (crecimiento o recesión) o las cargas fiscales, por ejemplo, así existirá una capacidad de compra u otra por parte de los ciudadanos (potenciales clientes) y expectativas por parte de las empresas.

##### Factores Políticos-Legales:

- **Legal:** implica la consideración de la naturaleza del sistema legal, jurídico, administrativo y fiscal: jurisdicción, legislación específica sobre las organizaciones, etc.

El grado de regulación (desregulación) legislativa, en sus diferentes aspectos o la complejidad de ésta, condicionan la libertad de las empresas en función de que permitan una mayor o menor actuación de las leyes del mercado y de la competitividad.

- **Político:** supone cómo se configura el sistema y el poder político en la sociedad, poderes públicos, partidos políticos, clima social, etc.

Depende de cómo se estructure el Estado según el sistema político imperante (Poderes Públicos, Autonomías, libertades y derechos, etc.) y del papel concedido a los grupos de presión, sindicatos, asociacionismo, etc.

##### Factores Socio-económicos:

-**Sociológico:** se contempla la naturaleza de la organización social, estructuras, clases y movilidad entre las mismas, existencia de instituciones sociales, valores sociales, etc.

La estructura sociológica que presenta determinado sistema en cuanto a valores sociales -como la familia, la incorporación de la mujer al trabajo, la "tercera edad", la educación, el nivel cultural de la población, la percepción de los problemas sociales (droga, desempleo, delincuencia, etc.), la vertebración de la sociedad civil- representan, entre otros, aspectos que influirán en el comportamiento de la sociedad en su conjunto.

**Cultural:** comprende todos aquellos antecedentes históricos, ideológicos, de valores y normas de la sociedad y aquellos aspectos que definen la naturaleza de los sistemas e instituciones sociales.

El sistema de valores imperante en una sociedad en un momento determinado supone un estilo de vida que se manifiesta en actitudes y expectativas ante la religión, la política, los problemas sociales, la calidad de vida, demanda cultural (ocio, moda, deportes, viajes, estética, arte, etc.) que suponen diferentes comportamientos de los ciudadanos (potenciales consumidores).

**Educacional:** se considera la calidad del sistema educativo, el nivel general de enseñanza de la población y su grado de especialización profesional.

Dependiendo de cuál sea el nivel de educación de la población, así ésta presentará una cualificación profesional determinada y tendrá un nivel cultural que repercutirá en sus hábitos de comportamiento sociales y culturales, y en su estilo de vida en general.

- **Demográficos:** incluye cuál es la naturaleza de la población en cuanto a recursos humanos, cantidad, distribución, estratificación, edad, sexo, concentración, urbanización, etc.

Es particularmente importante, ya que dependiendo de cuál sea el tamaño de la población, las tasas de natalidad y mortalidad, la estructura de edad, la estructura familiar y los movimientos de población, así la empresa tendrá un tipo u otro de demanda según cuáles sean y cómo sean sus potenciales clientes.

- **Medio Ambiente:** comprende la naturaleza, cantidad, calidad y disponibilidad de recursos naturales, las condiciones geográficas, climáticas, etc.

La concienciación social sobre la escasez de recursos y la degradación del medio ambiente natural influye en la regulación de la asignación (restricción) y uso de recursos, el desarrollo de procesos o el empleo de productos que tienden a mejorar la calidad y un mayor bienestar social.

#### **Factores Tecnológicos:**

- **Tecnológico:** se refiere al nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos, así como a la capacidad de la comunidad científica para desarrollar nuevas aplicaciones.

Los avances científicos y tecnológicos permiten la generación de determinados bienes y servicios que repercuten en la calidad de vida de los ciudadanos y permiten una considerable ampliación y renovación de sus expectativas sociales y personales. Dependiendo de cuál sea el grado de acceso de las empresas a la tecnología, así tendrán mayor o menor capacidad competitiva.

#### **B) ENTORNO ESPECIFICO:**

El **entorno específico** es aquél que está integrado por aquellas otras organizaciones, instituciones, entidades e individuos con los que la empresa interactúa directamente; esto es, *el conjunto de factores del entorno que afectan de modo particular a un conjunto de empresas del sector o rama de actividad en que actúa la empresa*. Destacamos:

- **Clientes**, usuarios finales y distribuidores.

- **Proveedores**, de recursos y factores productivos (materiales, equipos, servicios).

- **Competidores**, directos e indirectos (frente a clientes y frente a proveedores).

- **Aspectos socio-políticos**, directamente referidos a la organización y a su actividad: normas sobre la actividad y los productos (intervención en el sector), actitud hacia la empresa y sus productos, relación con los sindicatos, mercado de trabajo, etc.

- **Tecnología**, para la obtención y el desarrollo de productos (demanda tecnológica y de nuevos productos).

Dependiendo de cómo se estructure el sector y cómo actúe el mercado, así la empresa verá directamente condicionada su actividad en cuanto a política de producto, precios, mercados, etc., y existirá un grado u otro de competitividad entre las empresas del sector. La estructura de un sector vendrá determinada

por los siguientes **elementos estructurales**: fuerzas competitivas, concentración y tamaño del sector y grado de madurez del mismo.

Según PORTER, las **fuerzas competitivas** que definen la estructura de un sector son: la competencia actual entre las empresas del sector; la competencia potencial por la entrada de nuevas empresas y de nuevos productos y el poder negociador de los agentes económicos con los que directamente se relaciona la empresa (clientes, proveedores, propietarios, Estado, otros agentes económicos y sociales: sindicatos, consumidores, asociaciones ciudadanas, etc.).

En cuanto a la **concentración y tamaño del sector**, dependerá de cómo se distribuya el mercado entre las empresas que compiten en el mismo y cuál sea la importancia relativa del sector (básico, estratégico, marginal) respecto al sistema económico considerado en su conjunto. El **grado de madurez** del sector hace referencia a la fase del ciclo de vida del mismo, si es emergente, está en crecimiento, ha alcanzado la madurez o se encuentra en declive.

Respecto al **entorno específico** de la empresa, podemos identificar aquellos aspectos que se relacionan directamente con la naturaleza y distribución de los recursos y los elementos de dicho entorno (ALDRICH):

- **Capacidad del entorno**: nivel relativo de disponibilidad de recursos por parte de la empresa.
- **Homogeneidad-heterogeneidad**: grado de similitud entre los elementos del dominio de una empresa y el sector.
- **Estabilidad-inestabilidad**: grado de rotación en el entorno específico de la entidad en relación con otras empresas.
- **Concentración-dispersión**: grado de distribución de recursos y otros elementos en el dominio de la empresa.
- **Consenso-disenso en el dominio**: grado de aceptación o rechazo, por parte del resto de empresas, de las pretensiones de una empresa en un dominio determinado.
- **Turbulencia del entorno**: grado de variación del entorno específico debido a las crecientes interrelaciones entre sus elementos y las tendencias seguidas.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

Otra de las cuestiones de plantear en el análisis del entorno es determinar cuáles son las principales características o variables básicas de su situación en cada momento. MINZTBERG distingue las siguientes dinamicidad, complejidad, diversidad y hostilidad

Según BUENO, el entorno será **estable** o **dinámico según sea el grado de dinamicidad, la predictibilidad y la velocidad de los cambios en los principales factores que lo definen. Será simple o complejo según la comprensibilidad tanto de los factores referidos como de los cambios que éstos registran. Integrado o diversificado dependiendo de la cantidad y variedad de variables que definen tales factores**, así como de los productos y mercados que integran el campo de actividades de la empresa. Por último, diremos que el entorno es **munificent u hostile según las consecuencias que tengan en la empresa los cambios del entorno**, repercusiones que dependerán fundamentalmente de la velocidad y de los efectos de tales impactos.

Partiendo de los planteamientos formulado por ANSOFF, podemos establecer tres tipos principales de entorno:

CARACTERÍSTICAS				
ENTORNO	DINAMICIDAD	COMPLEJIDAD	DIVERSIDAD	HOSTILIDAD
ESTABLE	Estable	Simple	Integrado	Munificiente
REACTIVO				
ANTICIPATIVO	Estable	Complejo	Diverso	Munificiente
EXPLORADOR				
CREATIVO	Dinámico	Complejo	Diverso	Hostil

#### 5. ESTRUCTURA, ESTILOS DE DIRECCIÓN Y ENTORNO

En función de cuáles sean las condiciones del entorno, se evidencian diferentes tipos de estructuras y estilos de dirección a cada situación. BURNS Y STALKER describen dos sistemas ideales extremos:

- **Sistema Orgánico**: de estructura flexible, tareas inespecíficas y comunicaciones consultivas; permite adaptarse a condiciones inestables y es idóneo para entornos dinámico
- **Sistema Mecánico**: se caracteriza por presentar estructuras rígidas, especialidades funcionales, tareas específicas y jerarquía de mando; es muy apropiado para entornos estable

LAWRENCE Y LORSCH llegan a describir cómo las empresas que actúan en entornos cambiantes e inciertos están diferenciadas de aquellas que actúan en entornos menos diversos, más estables o ciertos.

Por su parte GALBRAITH considera que el diseño de la empresa y su estilo de dirección dependerán de la complejidad de la tecnología y del entorno; de tal manera que, ante el grado de incertidumbre que se dé, se podrán adoptar diferentes estrategias, requiriendo diferente cantidad y calidad de información al objeto de reducir aquella. Estas alternativas pueden ser:

- Aplicar **la jerarquía y la planificación**, fijando reglas y programas con la pretensión de estandarizar y controlar las operaciones internas y facilitar la interacción entre los recursos y los factores, los productos y la adaptación al entorno.
- Aplicar una **dirección participativa**, crear unidades autónomas, desarrollar relaciones laterales, mayor disponibilidad de recursos, etc.

El enfoque ecológico social mantiene la tesis de que el entorno autoselecciona a determinadas empresas en función de la adecuación de sus características estructurales a las de su entorno, haciendo desaparecer al resto.

Finalmente, otros autores consideran que en realidad las empresas se enfrentan a multitud de microentornos diversos, debido a la infinidad de relaciones que mantienen con otras entidades. Por tanto, tratar de calificar globalmente el entorno como cierto, turbulento, complejo o simple no tiene excesivo sentido práctico (BRANEY Y OUCHI).

## 6 ESCENARIOS ECONÓMICOS FUTUROS

Como conclusión a esta fase del análisis estratégico e inicio de la etapa siguiente, una vez que hemos identificado y analizado los distintos factores y variables que definen la situación del entorno, hemos de modelizar su comportamiento y establecer qué **estados futuros** pueden presentarse, de manera que podamos anticipar a qué situaciones futuras se enfrentará la empresa, previendo los posibles problemas estratégicos que puedan surgir, identificándolos inmediata y correctamente, y planteando los adecuados mecanismos de respuesta estratégica, rápida, flexible y eficiente.

En este sentido y una vez conocidos los referidos factores y variables definitorias del entorno, procedemos a la construcción de escenarios económicos futuros. Un **escenario** puede ser definido como *una hipótesis respecto a los sucesos que pueden acontecer en un futuro en función de la actuación prevista de los agentes económicos-sociales de un sistema*, de tal manera que la verosimilitud del comportamiento de dichos agentes y de los sucesos previstos puede ser estimada mediante el análisis de tendencia, el estudio de probabilidades o la aplicación de técnicas cualitativas. Podemos modelizar el comportamiento del entorno y obtener los distintos escenarios futuros en función de los distintos valores posibles que tomasen las diferentes variables que componen aquellos factores definitorios del entorno. Un escenario sería así entendido como una combinación de valores posibles de tales variables. Lógicamente la dirección de la empresa centrará su atención en aquellos escenarios más verosímiles, de modo que los valores resultantes también lo sean.

¿Qué **elementos** constituyen un escenario? básicamente podemos destacar los siguientes:

- a) conjunto de factores del entorno y variables explicativas del mismo,
- b) identificación de los principales agentes socioeconómicos que actúan sobre aquellos factores;
- c) formulación de hipótesis sobre el comportamiento de estos agentes;
- d) previsión de tendencias y acontecimientos futuros posibles;
- e) evaluación de las previsiones y estimación de probabilidades;
- f) construcción de aquellos escenarios futuros posibles más probables.

Respecto a los **factores del entorno**, tomamos aquellos factores externos que hemos considerado con anterioridad, es decir, factores económicos, político-legales, socio-culturales y tecnológicos, contemplando las distintas variables que integran cada uno de ellos. De entre otras, recordemos las siguientes:

- **Factores económicos:** PIB, renta, tasa de desempleo, tipo de interés, inflación, recursos energéticos, productividad, infraestructura, etc.
- **Factores político-legales:** situación política, política económica, legislación económico-administrativa, fiscalidad, etc.
- **Factores socio-culturales:** valores sociales, mercado de trabajo, problemas sociales (conflictividad laboral), instituciones sociales (grupos de presión), calidad de vida (consumo), demanda cultural, etc.
- Factores tecnológicos: infraestructura científica y técnica, política de Investigación y Desarrollo, nuevas tecnologías, etc.

El siguiente paso consiste en **formular diversas hipótesis** que rijan el comportamiento de estos facto-



res. Lógicamente ante cada hipótesis las variables que integran dichos factores responderán de distinta manera.

HIPÓTESIS						
FACTORES DEL ENTORNO	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	...	H <sub>n</sub>
<b>ECONÓMICOS</b>						
VARIABLE E <sub>1</sub>	e11	e12	e13	e14	...	e1 <sub>n</sub>
VARIABLE E <sub>2</sub>	e21	e22	e23	e24	...	e2 <sub>n</sub>
...	...	...	...	...	...	...
<b>POLÍTICO-LEGALES</b>						
Variables P <sub>1</sub>	p11	p12	p13	p14	...	p1 <sub>n</sub>
Variables P <sub>2</sub>	p21	p22	p23	p24	...	p2 <sub>n</sub>
...	...	...	...	...	...	...
<b>SOCIO-CULTURALES</b>						
Variables S <sub>1</sub>	s11	s12	s13	s14	...	s1 <sub>n</sub>
Variables S <sub>2</sub>	s21	s22	s23	s24	...	s2 <sub>n</sub>
...	...	...	...	...	...	...
<b>TECNOLÓGICOS</b>						
Variables T <sub>1</sub>	t11	t12	t13	t14	...	t1 <sub>n</sub>
Variables T <sub>2</sub>	t21	t22	t23	t24	...	t2 <sub>n</sub>
...	...	...	...	...	...	...

Tomada una de estas hipótesis, la dirección de la empresa deberá prever el comportamiento de cada variable ante los acontecimientos futuros posibles, evaluando tales previsiones y realizando una estimación de los valores más probables que puedan tomar las variables. El resultado de este análisis será la construcción de un estado futuro posible y verosímil al que se enfrentará la empresa, un escenario hacia el que poder orientar sus estrategias.

HIPÓTESIS						
ESCENARIOS i	ESTIMACIONES					
FACTORES DEL ENTORNO	Muy negativa	Negativa	Normal	Positiva	Muy positiva	
<b>ECONÓMICOS</b>						
Variables E1: e1	X					
Variables E2: e2			X			
...		X				
<b>POLÍTICO-LEGALES</b>						
Variables P1: p1			x			
Variables P2: p2				x		
...			x			
<b>SOCIO-CULTURALES</b>						
Variables S1: s1		X				
Variables S2: s2			X			
...				X		
<b>TECNOLÓGICOS</b>						
Variables T1: t1			X			
Variables T2: t2		X				
...			X			

En este sentido son conocidos los trabajos realizados por Organismos e Instituciones Públicas y Privado, Nacionales e Internacionales, sobre escenarios económicos futuros, destacando, entre otros, los estudios de la OCDE, la Comunidad Europea, el Club de Roma, el Fondo Monetario Internacional, etc. Estos estudios a veces poco eficaces -como se ha demostrado en las últimas décadas-, pueden servir de referencia a la dirección de la empresa ante un entorno cada vez más turbulento, dada la dificultad que ésta tiene para conocerlo, identificar factores y variables, determinar la influencia de los agentes socio-económicos en el comportamiento futuro de tales factores, formular hipótesis sobre la tendencia o la evolución de los mismos, y prever y estimar los valores que estas variables pueden tomar ante cada situación.<sup>1</sup>

#### BIBLIOGRAFÍA

Obras de Aldrich, Ansoff, Braney y Ouchi, Bueno, Burns y Stalker, Galbrath, Lawrence y Lorsch, Le Noigne, Mintzberg, Porter.

1 Apuntes Clase Doctoral con Juan José Jiménez, Universidad Castilla La Mancha-, Albacete, España. 1995.