

TEORÍA GENERAL DEL ENTORNO

Hasta hace unos pocos años el entorno reinante posibilitaba que las empresas pudieran triunfar con estrategias poco dinámicas, y con modelos de gestión basados en la continuidad y hasta cierto punto, en la tradición. La competencia no era agresiva y las ventajas competitivas se mantenían en el tiempo sin apenas dificultad. El cambio en el entorno no estaba previsto, no se aceptaba y tampoco se controlaba.

Sin embargo, en la actualidad las cosas han cambiado. El entorno se ha ido acelerando progresivamente como respuesta a la necesidad de adaptación continua, en un ámbito extremadamente dinámico y competitivo, donde el cambio es el factor esencial. Ni siquiera las empresas más flexibles tienen asegurada hoy su supervivencia.

Nos encontramos, cada vez más, ante un mercado agresivo y creciente, se vende sólo lo mejor, los clientes son cada vez más exigentes, la calidad está obligada a ser una necesidad. Todo esto es consecuencia de los rápidos avances en materia de procesos y gestión, y de las mejoras tecnológicas.

Ante esta situación cualquier empresa que pretenda funcionar adecuadamente y obtener resultados satisfactorios, debe prestar interés por conocer lo mejor posible el entorno que la rodea, así como tratar de adaptarse al mismo. De esta manera logrará conocer las amenazas y las oportunidades que se la presentan, y estará en situación de obtener ventaja de ello.

Este es el primero de una serie de capítulos en los que se ahondará en el estudio del actual entorno empresarial. Concretamente en este capítulo se pretende presentar una teoría general acerca del entorno, que sirva de base al lector para los capítulos posteriores relacionados con el entorno. A lo largo de este capítulo se van a presentar los diferentes niveles de entorno, las diferentes fuerzas que actúan en el mismo, los diversos tipos de entorno, así como la influencia que tiene en la estructura de la organización.

ÍNDICE

1. **Introducción**
2. **Empresa y entorno**
3. **Niveles de entorno**
4. **Fuerzas que actúan en la empresa**
 - 4.1. **Fuerzas indirectas**
 - 4.2. **Fuerzas directas**
5. **Tipología del entorno**
6. **Influencia del entorno en la estructura de las organizaciones**
7. **Resumen**
8. **Comentarios bibliográficos**

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas deben afrontar su futuro previendo oportunidades de negocio, situando sus metas en función de sus capacidades y tratando que su pasado no sea una carga para la misma. Para esto es fundamental que la empresa conozca su entorno y se sepa adaptar a él. Se puede decir que se ha configurado una nueva filosofía en la dirección empresarial, en la que ya no se busca maximizar el rendimiento, sino que se pretende optimizar el potencial de rendimiento, es decir, tanto el rendimiento presente como el futuro. Al decidir afrontar el cambio, la empresa comienza una búsqueda activa y creadora de oportunidades, en un intento de aventajar a sus competidores, recompensando comportamientos creativos y la iniciativa de sus miembros. Dirigir en un ambiente globalizado se ha convertido en uno de los retos de la gestión actual.

En este contexto de gran complejidad, se puede decir que todas las variables interaccionan, y la empresa necesita, más que nunca, prever las condiciones del entorno y armonizar su funcionamiento interno para anticiparse y dar una respuesta sólida a los cambios que pudieran producirse. Ha de aprovechar las oportunidades del mercado en cualquier dirección, no sólo en el mercado donde coloca sus productos o servicios, sino logrando las condiciones más favorables en la captación de sus recursos. La empresa excelente es, en este entorno globalizado de cambio y competencia, aquella que logra anticiparse al futuro, y no sólo la que sigue un comportamiento adaptativo.

La actual situación ha provocado que la intensidad de los cambios haga difícil la planificación, no ya a tres o cinco años, sino incluso a seis meses. La única solución posible consiste en dotar a la empresa de un modelo estratégico, basado en la misión general y la cohesión interna, apoyada en la cultura empresarial que sustituya a una estructura excesivamente rígida y burocratizada.

En esta nueva realidad adquiere un significado mayor el análisis de las interacciones de la empresa con su entorno y la cohesión en el ámbito interno, de forma que se disponga de un sistema eficaz de respuesta al cambio, es decir, de un mecanismo de avance y supervivencia en un entorno altamente competitivo.

2. EMPRESA Y ENTORNO

La empresa se puede considerar según la “Teoría de Sistemas”, como un sistema abierto¹, es decir, como un conjunto de elementos relacionados entre sí, constituyendo un todo indisociable 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. De esta definición se puede concluir que existe una relación fundamental entre la empresa y su entorno.

Las empresas no son entes aislados, existen en un entorno que las afecta y al que responden. Está formado por la localización física, la competencia, la comunidad local o regional, la facilidad para adquirir los recursos..., en resumen por todo el conjunto de elementos que rodean la organización. La organización depende de su entorno para lograr alcanzar sus recursos, que normalmente son escasos, por lo cual tendrá que competir para conseguirlos².

El ambiente externo es el sistema de nivel superior en el que se inserta la empresa, y está formado por aquellos factores, fuerzas o variables que influyen, directa o indirectamente, en los procesos de gestión. El análisis del ambiente externo es esencial para conocer el origen de las oportunidades y amenazas con las que se encuentra la empresa. La capacidad que tenga la dirección para analizar y predecir la forma en que las fuerzas del entorno van a afectar a la compañía resulta fundamental para desarrollar una estrategia empresarial adecuada.

El entorno representa el medio externo de la empresa y puede ser definido de acuerdo con el Webster’s Third New International Dictionary como:

- a) Condiciones ambientales o fuerzas que “influyen o modifican”
- b) Conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización).

Por tanto, se puede definir el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (H. Mintzberg, 1984). No obstante, a menudo se presentan dificultades para determinar con certeza o exactitud dónde están las fronteras o los auténticos límites de la empresa con respecto a lo que se conoce como medio exterior. El entorno así definido es algo extraordinariamente amplio, que desde un punto de vista operativo sería casi imposible de analizar por su amplia generalidad. Es por ello, que se puede convenir que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.

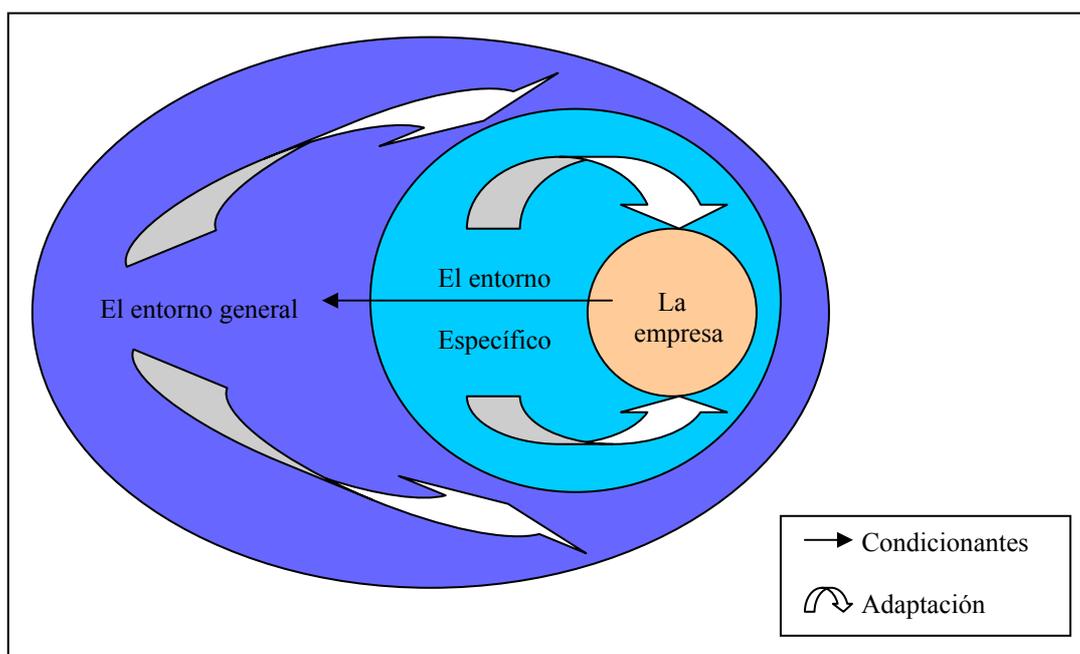
¹ Véase Capítulo 19: Naturaleza de los sistemas.

² Véase Capítulo 11: Un entorno complejo.

3. NIVELES DE ENTORNO

Para estudiar el entorno es necesario definir unas dimensiones y unos niveles de referencia. Ellos nos permitirán entrar en el análisis de su diversa naturaleza o de las diferentes formas en que el entorno se manifiesta en la empresa. El gran interés de este estudio se produjo durante los años setenta a raíz de los fuertes cambios habidos en él y que tan duras consecuencias tuvieron para las economías, sectores y empresas de los países industrializados, y más aún en los que todavía siguen en vías de desarrollo.

Existen diversas clasificaciones del entorno. Para empezar presentaremos una de ellas que distingue entre dos niveles: el microentorno y el macroentorno. El microentorno está formado por todas aquellas variables sobre las que la empresa puede influir o actuar de algún modo. Por su parte el macroentorno está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. A diferencia de los factores que forman el microentorno, los factores del macroentorno, teóricamente, no guardan una relación causa-efecto con la actividad empresarial. Son genéricos y existen con independencia de la compañía en el mercado.



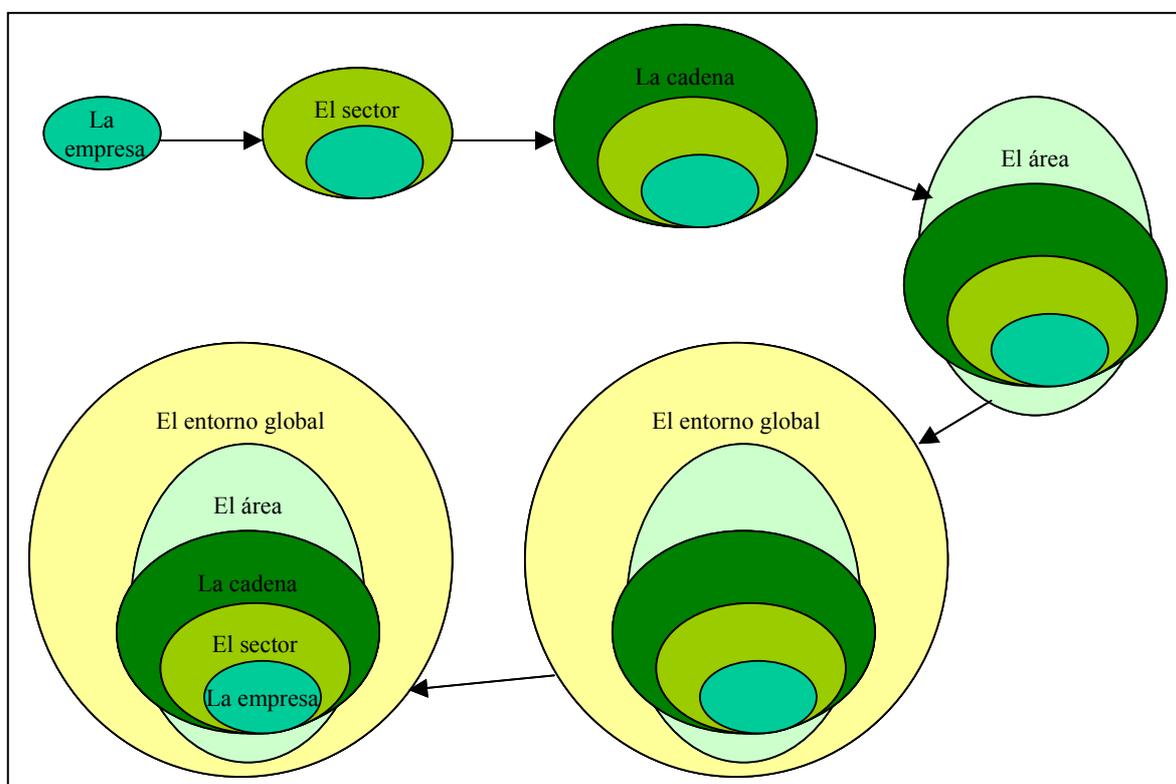
El entorno general y específico, condicionantes y adaptación
 J. Cabanelas, 1997, p.96

Otra clasificación habitual es la que distingue entre entorno general y entorno específico, tal y como se representa en la figura. El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Dentro de él se consideran el conjunto de factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, que conforman el marco global de actuación. Con respecto al entorno general, la empresa no tiene prácticamente capacidad de control –los fenómenos que en él se registran son meros datos para la empresa y como tal debe tomarlos. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del

entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la empresa desarrolla su actividad. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. Según Porter, estos factores son: los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutivos³.

Existen otras clasificaciones que distinguen entre entorno general, entorno operativo y entorno interno, dependiendo de las implicaciones que tengan sobre la estrategia empresarial. El concepto de entorno general es el mismo que el de la clasificación anterior, mientras que el entorno operativo coincide con el específico. Por su parte, el entorno interno incluye el conjunto de fuerzas que operan dentro de la organización y que tienen implicaciones específicas para la gestión empresarial.

J. Cabanelas (1997), según se resume en la siguiente figura, propone una división en cinco niveles a la hora de definir el marco en el que opera una organización:



La empresa y su entorno
J. Cabanelas, 1997, p.98

1. Un primer nivel formado por la propia empresa, que constituye el núcleo básico del marco. La agrupación que se lleva a cabo tiene al comienzo una categorización principalmente alrededor de la empresa, como agente central, hasta que progresivamente se va ampliando hacia un ámbito más global. Según se vaya progresando a través de los distintos niveles del marco y, consecuentemente ampliando las fronteras de la empresa, se irá desdibujando su capacidad de negociación.

³ Véase Capítulo 15: Estrategia digital: Las nuevas fuerzas.

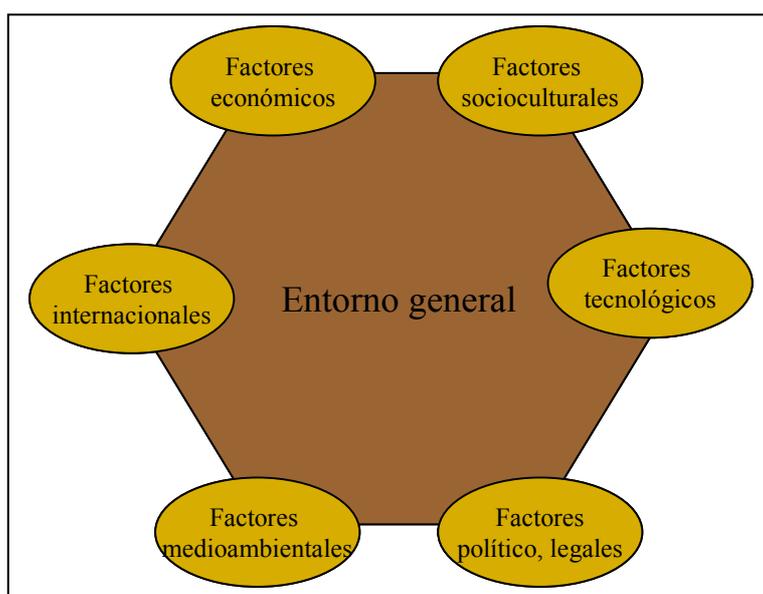
2. Un nivel que engloba al anterior y que está definido por lo que se conoce como sector. La consideración del sector supone un marco sólido para el análisis de la competitividad. De acuerdo con el planteamiento de Porter, al hacer referencia al sector se estudia a éste desde la perspectiva de las fuerzas competitivas que en él se conforman. El análisis del sector nos plantea como primer problema establecer la frontera del mismo, ya que no coincide con una clasificación sectorial convencionalmente realizada ni con un grupo de empresas similares, sino que va mucho más allá. La frontera que delimita el entorno específico está relacionada con las misiones y fines de la empresa y con su capacidad de negociación. No obstante, en la esencia del sector se sitúan una serie de fuerzas (competidores, clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales) que de forma dinámica interactúan permanentemente con la empresa y que son el elemento fundamental a considerar para definir su competitividad.
3. Otro nivel formado por la cadena de actividades empresariales, muy parecido a la concepción de distrito industrial. Alrededor de una materia prima, producto o actividad-función se articulan agrupaciones de empresas formando distritos industriales. El concepto de “cadena de actividades empresariales” surge cercano al de distrito industrial. La cadena de actividades empresariales está formada por varios núcleos de actividades empresariales: la cadena de actividades principales (aquellas que alrededor de un producto o servicio realizan una mayor o menor transformación y comercialización del mismo), las actividades de apoyo (formadas por aquellas actividades que favorecen la principal, permitiendo un desarrollo eficiente), las actividades de suministros complementarios (proporcionan inputs distintos del input de la actividad principal, pero necesarios para la transformación de éste) y las de equipamiento (aportan maquinaria, equipos, instalaciones y demás instrumentos necesarios para realizar la actividad principal).
4. El siguiente nivel es el área, ámbito geográfico o nación. El área establece un ámbito que no engloba necesariamente al sector ni a la cadena de actividades empresariales, aunque se interrelaciona con él. Es un espacio intermedio que puede equipararse a un cierto espacio económico, nación o región en el que múltiples cadenas empresariales desarrollan su actividad y en el que las administraciones públicas o los agentes económicos representan un papel más o menos destacado en el desarrollo de la misma. Porter, al estudiar las ventajas competitivas de las naciones, considera la existencia de lo que denomina “el diamante”, formado por cuatro elementos:
 - **Las condiciones de los factores:** hace referencia a los recursos disponibles en el área, distinguiéndose fundamentalmente los recursos físicos, los de capital, los humanos y de conocimiento, las infraestructuras y los equipamientos.
 - **Las condiciones de la demanda:** se refiere a las características del mercado en donde actúa la empresa. Tiene especial importancia el conocimiento de la estructura del mercado, el tamaño, composición y

pautas de crecimiento de la demanda, los sistemas de distribución y la posición de los clientes y consumidores.

- **Los servicios conexos y de apoyo:** son elementos significativos en lo referente al proceso de innovación y perfeccionamiento derivado de unas estrechas relaciones de trabajo entre proveedores y clientes, por un lado, y por otro de iniciativas tanto públicas como privadas que realicen actividades capaces de estructurar en el área elementos que favorezcan la competitividad de las organizaciones empresariales.
 - **La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Porter considera que la configuración empresarial, tanto en cuanto a unas determinadas configuraciones de la estrategia y estructura de las empresas de un área, como al grado de rivalidad existente entre las empresas, eleva el nivel competitivo de las mismas.
5. Finalmente el entorno global, que constituye el nivel más amplio del análisis y que reúne a todos los otros niveles. Cada vez tiene una dimensión más amplia e intensa, debido en gran medida a la creciente internacionalización de la actividad económica. Dentro de este nivel se deben tener en cuenta:
- Las condiciones generales de la economía.
 - La tecnología.
 - La política, el pensamiento y la sociedad.
 - La naturaleza y los hechos fortuitos.
 - La actividad empresarial en otras áreas.

4. FUERZAS QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA

Las distintas fuerzas que influyen en una empresa se pueden agrupar en dos grandes bloques: las fuerzas directas y las indirectas.



Fuerzas indirectas
Elaboración propia

4.1. Las fuerzas indirectas

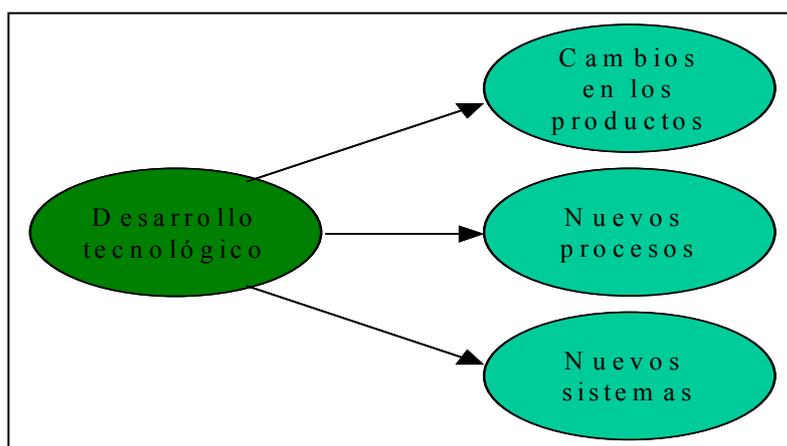
Son aquellas fuerzas que forman parte del macroentorno o entorno general. Es decir, aquellos factores sobre los que la empresa no puede influir de forma directa. Además de los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, ya mencionados, es preciso incluir también los medioambientales y los internacionales, por la enorme importancia que han alcanzado hoy en día.

- Factores económicos:** vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país. Las condiciones económicas de la región en que actúa la empresa influyen fuertemente en la misma. Estas condiciones se reflejan en los principales indicadores de una economía (inflación, déficit público, tasa de desempleo, tasa de crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto), renta per cápita, tipo de interés, tipo de cambio, déficit exterior...). En la tabla adjunta se observa la influencia en la empresa de algunas variables macroeconómicas. Otros factores que se deben tener en cuenta son la disponibilidad, precio y calidad, tanto del factor capital como del trabajo, u otros recursos productivos. A la hora de tomar decisiones estratégicas los datos económicos son esenciales. Por ejemplo, la localización de una determinada planta productiva o entrar en un nuevo mercado. Se deberían tener en cuenta las condiciones económicas del país mediante estudios comparativos del coste de mano de obra, energía, precio del suelo... El análisis de las condiciones de riesgo de un país también es fundamental cuando se pretende invertir en países que presentan unas condiciones de riesgo muy elevadas, como por ejemplo Rusia, Argentina o Brasil. Debido a que el mundo empresarial está más acostumbrado a vigilar las tendencias económicas que las de otros ámbitos, es menos probable que la empresa se vea sorprendida por transformaciones importantes en este campo.

Variable macroeconómica	Significado para la empresa	Consecuencias para la empresa
Inflación	Aumento de los costes.	Disminución de la rentabilidad.
Déficit público	Más gastos del sector público.	Más impuestos, menos dinero en circulación, menos ventas.
Incremento del paro	Incapacidad para generar nuevos empleos.	Descenso de la demanda. Disminución de las ventas.
Aumento de los intereses y del coste del dinero	Incremento de los costes financieros.	Caída de la rentabilidad.
Descenso de la inversión nacional y extranjera	Descenso del dinero en circulación. Ralentización del crecimiento.	Disminución de las ventas.

J. Cabanelas, 1997, p. 108

- **Factores socioculturales:** son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía, tales como demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, valores culturales, ética, estilos de vida, etc., que pueden provocar cambios en la demanda de los productos o los servicios. El entorno socio-cultural tiene grandes repercusiones sobre los hábitos de compra y consumo de la sociedad. Así pues, por ejemplo, la incorporación de la mujer al mercado laboral (sobre todo en los países desarrollados) supone, por una parte, un incremento de los ingresos familiares, además de un aumento del consumo de servicios que tiempo atrás no se consumía (las guarderías por ejemplo). La mejora en los niveles educativos se traducen en un comportamiento de compra y consumo más sofisticado. Por otra parte, los cambios en valores, la fijación en la salud y la estética, incrementan el consumo de bienes con características especiales (desnatados, ricos en fibras, vitaminas...). Las empresas deben prestar especial atención a estas fuerzas, que pueden ser fuente de ventaja o desventaja competitiva. Muchas organizaciones, como General Motors, Kellogg, Toyota, Sony, Burger King... son hoy globales, y contemplan al mundo como un gran mercado. Productos como los relojes Swatch, los “walkman” de Sony, o los servicios financieros de Citibank se dirigen a una clientela planetaria. Es por esto, que es tan importante aprender a operar con culturas diferentes, y manejar la diversidad es uno de los grandes retos que tiene que afrontar la dirección de empresas en la actualidad.
- **Factores tecnológicos:** los avances tecnológicos no solamente son los que más rápidamente evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa establecida. Están relacionados con el continuo proceso de innovación tecnológica al que se ven sometidas todas las industrias: el nivel científico y técnico, la política seguida por las empresas o por los Estados en materia de investigación y desarrollo (I+D); el grado de difusión de las innovaciones tecnológicas; etc.



Bases del desarrollo tecnológico

J. Cabanelas, 1997, p.109

La tecnología, según se observa en la figura, influye en la organización de diversas formas: a las técnicas de producción y de gestión; a las características de los productos o servicios y a los equipos y procesos productivos. Está relacionada con

la mejora continua de calidad⁴ y es una fuente de ventaja competitiva⁵. Por ello es necesario que la gerencia esté muy atenta a los cambios y avances que se producen en este campo, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación.

- **Factores políticos, legales y reglamentarios:** se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad. Se llevan a la práctica con las normas impuestas por las autoridades en materia de legislación laboral, fiscal, incentivos y subvenciones, normas de calidad, responsabilidad por daños causados por defectos de los productos, niveles de contaminación, etc. En una economía globalizada constituyen junto a los factores económicos un criterio decisivo de localización o deslocalización empresarial.

El poder político afecta a todas las esferas de la actividad empresarial y, en relación con los negocios, realiza dos acciones fundamentales: los impulsa o los limita. Los impulsa si crea unas condiciones positivas para atraer la inversión o para localizar o crear nuevas compañías, o incentiva el desarrollo de las existentes⁶. El apoyo se concreta en determinadas medidas que favorezcan las condiciones de funcionamiento de las empresas. Las limitaciones aparecen en forma de determinadas restricciones legales, o barreras que impiden su desarrollo: cuando el sistema fiscal es desestimulante, o cuando el sector público compite en la captación de recursos financieros, presionando las condiciones del mercado o el marco legal es poco transparente. La política gubernamental es también decisiva en el desarrollo tecnológico, pues gran parte de la investigación, sobre todo en determinados países, está ligada a programas especiales que tienen que ver con el sector público. La legislación fiscal, mercantil, de protección de patentes y marcas, de regulación del mercado financiero, las normas que deben cumplir las empresas en materia laboral, de seguridad e higiene en el trabajo, las medidas proteccionistas... todos, o al menos aspectos muy fundamentales de la vida empresarial, están ligados a decisiones de los poderes públicos.

- **Factores medioambientales:** tienen que ver con el entorno natural de la empresa o medio ambiente. El medio ambiente ha ido adquiriendo una importancia creciente en los últimos años, no sólo por los movimientos ecologistas y por la representación parlamentaria obtenida por los partidos “verdes” en algunos países europeos y en el parlamento de la UE, sino también por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales. La degradación medioambiental (contaminación, deforestación...) o las restricciones de suministros son cuestiones de vital importancia para el mantenimiento de las condiciones de vida en el planeta. Hoy en día estos aspectos preocupan mucho a la sociedad en general y forman parte de la conciencia colectiva. Son muchas las organizaciones que están empezando a considerar que sus resultados deben mejorar la comunidad y el entorno en el que se desarrollan. Si el proceso productivo daña el entorno, tendrá un creciente coste para la empresa. Por esta razón es conveniente que cuando se

⁴ Véase Capítulo 7: Definición de TQM.

⁵ Véase Capítulo 9: Evolución de la IT hacia el papel estratégico.

⁶ Véase Capítulo 10: Competir a través del posicionamiento geográfico.

define una estrategia se estudie la posibilidad de crear valor dentro de la comunidad en la que se opera.

En los últimos años se ha desarrollado una conciencia social en lo referente al medio ambiente, que ha provocado que las empresas de todos los sectores introduzcan modificaciones en sus procesos de fabricación y en sus productos, con el fin de disminuir la emisión de sustancias contaminantes, o de evitar la utilización de compuestos que dañan la capa de ozono; o por el contrario, en un sentido positivo, de incrementar la utilización de materiales reciclables/reciclados. Otro asunto también que se puede considerar en cuanto al medio ambiente son los dilemas éticos que se plantean por los elevados costes que para las compañías supone la adaptación de sus procesos productivos a la protección del medio ambiente. La preocupación por la protección del medio ambiente puede suponer, a corto plazo, un encarecimiento de los procesos de fabricación, sin embargo, se traducirá en la oferta de mejores productos, que, a largo plazo, proporcionarán una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social.

- **Factores internacionales:** no todas las organizaciones tienen un fuerte componente internacional, sin embargo puede decirse que estos factores afectan a la organización de alguna manera. La internacionalización de la economía⁷ está permitiendo a las empresas traspasar sus fronteras nacionales para captar recursos o comercializar sus productos o servicios en otros países, en condiciones más favorables, ya sea por la disminución de su dependencia de los suministradores locales, o por la búsqueda de economías de escala y de mercados menos saturados que los nacionales, o por reducir su capacidad ociosa... La globalización⁸ pone a prueba la capacidad para competir en el mercado mundial, donde, además de las habilidades tradicionales de la organización juegan su papel otras variables relacionadas con la capacidad de adaptación al país de destino, o circunstancias concretas del país origen, que afectan a la organización a nivel mundial.

El componente internacional del ambiente operativo especifica los factores críticos que debe tener en cuenta la gerencia, tales como: circunstancias económicas de los países con los que la empresa se relaciona, marco político y legislación vigente, costumbres y normas, lenguaje, valores y creencias, símbolos, actitudes y motivaciones, etc.

Es necesario que todos estos factores sean evaluados adecuadamente, ya que resumen las condiciones del marco de referencia en el que va a operar la empresa, y constituyen la base de las amenazas y oportunidades ambientales.

4.2. Las fuerzas directas

Son aquellas que ejercen una influencia directa sobre la empresa. P. Mateos-Aparicio (1998) distingue cuatro: clientes, proveedores, competidores y recursos humanos. Estos factores son los que componen el entorno operativo de la organización, y se caracterizan por tener unas implicaciones específicas e inmediatas sobre la estrategia empresarial.

⁷ Véase Capítulo 10: Razones para la internacionalización.

⁸ Véase Capítulo 3: Globalización.

- **Clientes:** las organizaciones ofrecen tanto sus productos como sus servicios no sólo a sus clientes actuales, también lo hacen a los potenciales, los cuales a su vez pueden ser individuos u organizaciones. Hoy en día ya es un tópico hablar de la globalización de los mercados, el mundo entero parece tener los mismos gustos en determinados productos. No obstante, no hay que olvidar que cada cliente es único y como tal tendrá gustos diferentes, por eso es preciso combinar la adaptación a la diferencia con la estandarización⁹, por eso, compañías como Honda o Coca Cola han transformado sus procesos para adaptarse a las necesidades de los clientes, es lo que hoy se conoce como “clientización”.
- **Competidores:** forman parte del entorno operativo de la empresa y son los rivales con los que ésta se enfrenta a la hora de conseguir recursos y clientes. Pueden suponer una amenaza que produzca unos costes al alza, o que reduzca sus ingresos y produzca una disminución del rendimiento empresarial. Toda empresa debe tratar de conocer en la medida de lo posible las estrategias de los competidores presentes o futuros, para lo cual puede utilizar análisis detallados que muestren las fortalezas y debilidades de la propia empresa, tratando de encontrar una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo. La aparición de nuevos competidores, como pueden ser: competidores extranjeros (entrantes nuevos en el sector), empresas de nueva creación (consecuencia del atractivo del sector o de transformaciones de las existentes), y competidores provenientes de otros sectores (producto de estrategias de diversificación de las empresas) reduce los beneficios empresariales dentro del sector. Los ajustes a la baja de precios, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, o una gama de bienes o servicios poco diferenciados son claros indicios de sectores de alta competencia. Además, en épocas de escaso crecimiento, la competencia se hace más dura porque para aumentar la cifra de ventas hay que arrebatar cuota de mercado, recurriendo a políticas agresivas comerciales y de marketing¹⁰.
- **Proveedores:** pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran así como de los servicios adicionales que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. Dentro de este apartado se incluyen los suministradores de todos los tipos de recursos necesarios para que la empresa lleve a cabo su actividad: recursos materiales (proveedores de materias primas, que forman el mercado de proveedores), recursos financieros (proveedores de capital que forman el mercado de capitales), recursos humanos (proveedores de personas que forman el mercado de recursos humanos), etc; con una fuerte influencia sobre la calidad y eficiencia de la compañía. Variaciones en la calidad o el precio de los recursos tienen un claro impacto en la calidad y precio del producto final. Los proveedores pueden suponer en algunos casos una amenaza, sobre todo cuando se encuentran en una posición de fuerza, y la empresa tiene poca capacidad de negociación. Estas situaciones aparecen cuando los proveedores son escasos, los recursos son únicos o poco diferenciados, no existen recursos sustitutivos, o cuando la empresa no es

⁹ Véase Capítulo 15: Tratar a cada cliente como si fuese un segmento de mercado por sí mismo.

¹⁰ Véase Capítulo 3: Competencia.

significativamente importante para el proveedor. Puede llegar el caso en el que los proveedores se integren verticalmente hacia delante, convirtiéndose así en competidores.

- **Recursos humanos:** son las personas las que realmente aportan el trabajo, energía, conocimiento, habilidades y experiencia, que hacen posible la supervivencia y el éxito empresarial¹¹. Actualmente las empresas operan en un entorno inestable, en un mercado sometido a cambios frecuentes, a veces sin previo aviso, y sin razón aparente. Los grandes cambios políticos, sociales y tecnológicos de los últimos veinte años nos muestran que ni los mejores líderes se encuentran preparados para los cambios que se están produciendo. En el entorno actual de los negocios, no hay persona que tenga todas las respuestas, las habilidades y la sabiduría necesarias para guiar a la organización hacia un éxito sostenido, a no ser que utilice y maximice las respuestas y las habilidades del conjunto de la organización. En resumen, para que una empresa triunfe es necesario que encuentre la forma de maximizar las aportaciones de sus miembros, de no ser así, estaría desperdiciando recursos disponibles lo cual no se puede permitir en un entorno altamente competitivo.

5. TIPOLOGÍA DEL ENTORNO

El conocimiento de las características del entorno con el que la empresa interactúa resulta fundamental para la misma, ya que, dependiendo del tipo de entorno del que se trate y su comportamiento, determinarán de una manera u otra la actitud que la empresa adopte ante dicho entorno. Sin embargo, la identificación del tipo concreto de entorno es una labor compleja debido a que son muchas las variables a considerar.

CASO PRÁCTICO: Industrias McDriver y el desarme

Durante algunas décadas Industrias McDriver había constituido uno de los grupos industriales más importantes y rentables en la industria de defensa de Estados Unidos. Sus acciones llegaron a alcanzar cotizaciones elevadas en las bolsas de Nueva York, Londres y Tokio.

Sin embargo, a principios de la década de los noventa, las cosas estaban cambiando y el negocio se estaba resintiendo. El presidente de McDriver Co., Steve Barlow, y Thomas Green, director del área de planificación estratégica, intentaban intercambiar algunas ideas y procurar poner en claro sus dudas sobre todo lo que había ocurrido en el sector y, en general, sobre cuáles estaban siendo los cambios en el nuevo escenario económico mundial. Para ello, estaban pasando juntos, con sus respectivas familias el fin de semana.

En la mañana del sábado, mientras jugaban al golf, repasaban todos los sucesos más recientes: la caída del muro de Berlín, el desplome de los sistemas políticos de los países del Este, la desmembración de la Unión Soviética, la guerra del Golfo, la paralización de la carrera espacial, la crisis de la economía norteamericana, el Mercado Único Europeo y, sobre todo, el incremento de la competencia en el país y en los

¹¹ Véase Capítulo 14: Gestión del conocimiento.

mercados internacionales de las empresas japonesas y de sus correspondientes productos.

Mientras caminaban hacia el hoyo número 6, Barlow repetía incesantemente su preocupación por sus afamados productos de uso militar, que su sofisticada tecnología para la defensa cada vez tenía menos mercado dada la situación y la aceleración del desarme internacional, especialmente en sus países clientes tradicionales. De otra parte, Green le intentaba persuadir de que la experiencia, los conocimientos tecnológicos y el nombre de Industrias McDriver eran ventajas suficientes para intentar una diversificación hacia nuevos productos. Pero ¿cuáles?, se preguntaba Barlow, muy preocupado por la crisis internacional generalizada.

Posiblemente en el sector de la automoción, de los nuevos medios de transporte e, inclusive, en algunas ramas específicas de la industria electrónica puede haber oportunidades, y en ellas McDriver puede competir de forma eficiente. Éste era el razonamiento de Thomas Green.

Al terminar el partido acordaron que era fundamental iniciar un proceso de definición de una estrategia para la empresa, al menos para las divisiones y productos más afectados. El lunes, cuando se incorporaron al trabajo, convocaron al consejo de dirección para presentarle sus inquietudes y dar comienzo a la formulación de una posible estrategia nueva. La necesidad la sentían, aunque las salidas todavía no las veían.

Extraído de E. Bueno, 1998

H. Mintzberg (1984) recurre al análisis tipológico del mismo para sintetizar de qué manera afecta a la organización, distinguiendo cuatro características esenciales:

- **Estabilidad:** el entorno de una organización puede ser estable o dinámico, variando desde el escultor de madera, cuyos clientes demandan las mismas tallas de madera década tras década, hasta una empresa de detectives, que nunca sabe cómo será su siguiente caso. Existe una gran variedad de factores que pueden hacer que un entorno sea dinámico: gobiernos inestables, cambios impredecibles de la economía, variaciones imprevistas de la demanda de la clientela o de los suministros de la competencia, la demanda de novedades frecuentes por parte de los clientes, una tecnología o una base de conocimientos en rápida transformación, como sucede con los fabricantes de electrónica. La dimensión de estabilidad se encuentra muy relacionada con la idea de predictibilidad o certidumbre acerca de los cambios que se producirán en el ambiente externo de la empresa. El entorno dinámico hace que el trabajo de la organización resulte incierto e impredecible.
- **Complejidad:** el entorno de una organización puede ser simple o complejo, oscilando entre el fabricante de cajas plegables que elabora sus sencillos productos basándose en unos conocimientos simples y la agencia espacial que tiene que utilizar conocimientos procedentes de una amplia gama de campos científicos sumamente adelantados con la finalidad de producir outputs extremadamente complejos. La dimensión de la complejidad viene determinada

por la comprensibilidad del trabajo a realizar por la empresa¹². En general, cuanto mayor sea la complejidad del entorno, más sofisticados serán los conocimientos requeridos. Sin embargo, el entorno pasa a ser simple cuando el conocimiento puede racionalizarse descomponiéndose en componentes de fácil comprensión. De esta manera, los fabricantes de automóviles se encuentran ante entornos de productos relativamente sencillos debido a la gran cantidad de conocimiento acumulado sobre las máquinas que producen.

- **Hostilidad:** el entorno de una organización puede ser favorable u hostil, diferenciándose entre el cirujano con prestigio que puede elegir su clientela, la empresa de construcción que hace una oferta para cada posible contrato y el ejército que lucha en una guerra. La dimensión de hostilidad depende de aspectos como la competencia, las relaciones con los grupos de poder (gobierno, sindicatos, medios de comunicación...), la disponibilidad de recursos naturales, la conflictividad laboral, etc. Esta característica del entorno presenta una gran relación con la variable de la velocidad de reacción, ya que los entornos de suma hostilidad suelen exigir reacciones rápidas de la organización.
- **Diversidad:** los mercados de una organización pueden ser integrados o diversificados, oscilando entre la mina de hierro que vende su única mercancía a una sola fábrica de acero y los pertenecientes a una comisión comercial que intenta promocionar todos los productos industriales de un país en el mundo entero. La diversidad de mercados está relacionada con la mayor o menor amplitud de los segmentos de clientes a los que la empresa sirve, de la gama de productos y servicios que se comercializan y de las zonas geográficas en las que se desarrolla la actividad empresarial.

De acuerdo con estas características se pueden agrupar los modelos de entorno alrededor de tres tipos básicos:

- Entornos estables: se caracterizan por ser estables, simples, favorables e integrados.
- Entornos reactivos-adaptativos: son relativamente estables, algo complejos, prácticamente favorables y diversos.
- Entornos inestables turbulentos: son dinámicos, complejos, hostiles y diversos.

Atendiendo a esta clasificación el entorno actual que define la actuación de las organizaciones se puede catalogar como de inestable-turbulento, debido a la gran incertidumbre y la aceleración en el cambio de los factores que lo componen.

Ansoff distingue cinco niveles de turbulencia según las características del entorno:

1. **Nivel estable:** es el que se da cuando el entorno es estable, sencillo, en el que se puede prever el comportamiento futuro de sus variables, debido a su constancia.
2. **Nivel reactivo:** se presenta en entornos relativamente estables, favorables a la gestión empresarial, pero algo más complejos que el tipo de entorno estable.

¹² Véase Capítulo 11: Complejidad organizativa.

3. **Nivel anticipador:** cuando el entorno es cambiante y desfavorable. En este nivel todavía es posible extrapolar situaciones y resultados pasados al presente, para enfrentarse así a las continuas alteraciones del ambiente externo.
4. **Nivel explorador:** se produce cuando la complejidad y el dinamismo del entorno es tal que la dirección por extrapolación ya no es posible, debiendo el gerente desarrollar nuevas habilidades que le permitan predecir el cambio de forma acertada.
5. **Nivel creativo:** se presenta cuando la única solución es reaccionar frente a las alteraciones del entorno por medio de respuestas rápidas y flexibles. Las señales que transmite el entorno en este caso son débiles, por lo que es recomendable llevar a cabo una dirección estratégica basada en las contingencias que se vayan produciendo en cada momento.

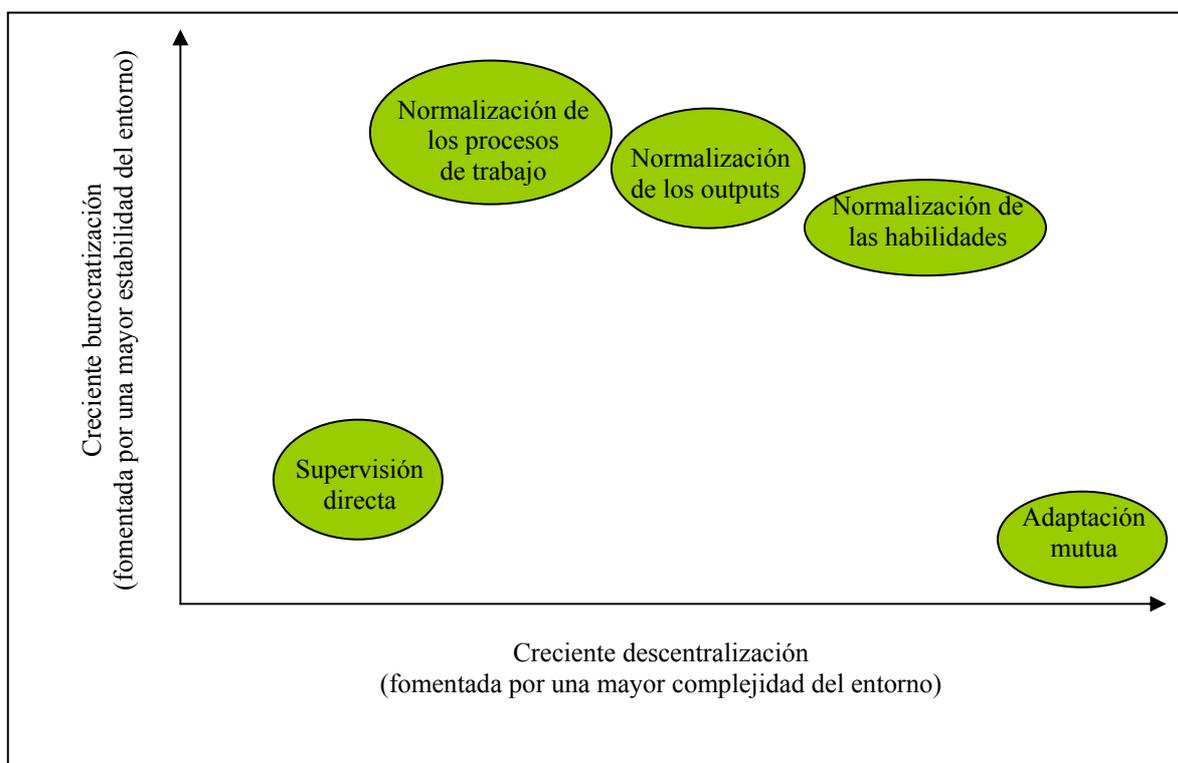
6. INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

H. Mintzberg (1984) desarrolló cinco hipótesis que relacionan el entorno con la estructura de la organización¹³: las cuatro primeras consideran las repercusiones globales de cada una de las cuatro dimensiones del entorno (la estabilidad, la complejidad, la diversidad de mercados, y la hostilidad) sobre el parámetro de diseño en que más influyen, mientras que la quinta estudia las dimensiones que imponen diversas exigencias contradictorias en la estructura.

- *Cuanto más dinámico sea el entorno de una organización, más orgánica será su estructura.* En un entorno estable –donde nada cambia- la organización puede prever su situación futura y, de permanecer invariables los demás factores, puede en consecuencia aislar su núcleo de operaciones normalizando las actividades del mismo (estableciendo reglas, formalizando el trabajo y planificando acciones) o quizás, en lugar de ello, normalizando sus habilidades. Pero esta relación se extiende también más allá de dicho núcleo. En un entorno sumamente estable, toda la organización adopta la forma de un sistema protegido en el que no surgen anomalías, capaz de normalizar de arriba abajo sus procedimientos. Sin embargo, cuando las condiciones ambientales son dinámicas –cuando es necesario cambiar el producto con frecuencia, se produce una elevada rotación de personal y la situación política es inestable-, la normalización ya no es útil, y, en su lugar, debe mantenerse flexible y lograr la coordinación a través de la supervisión directa o de la adaptación mutua; de este modo, deberá utilizar una estructura orgánica, a pesar de las fuerzas del gran tamaño y del sistema técnico de regulación, que actúan en el sentido contrario.
- *Cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura.* Es conveniente puntualizar la distinción entre la estabilidad y la complejidad del entorno. Un entorno simple puede ser estable o dinámico (el

¹³ Véase Capítulo 12

jugador de dados comprende fácilmente su juego, aunque no pueda prever los resultados; su entorno es simple, pero dinámico), al igual que sucede en un entorno complejo (el especialista en operaciones a corazón abierto se enfrenta a una tarea más compleja, si bien sabe lo que puede esperar de ello; el entorno que le rodea es complejo, pero estable). Galbraith mantiene que la coordinación se logra con máxima facilidad en un solo cerebro. Por ello, al situarnos ante un entorno sencillo, la organización suele recurrir a un solo individuo para adoptar sus decisiones clave, es decir, centraliza. Si el entorno también es estable, según la hipótesis anterior, lo que más le convendrá a la organización será normalizar para su coordinación, recurriendo al mecanismo que le permite conservar la máxima centralización dentro de una estructura burocrática. Pero, si el entorno simple es dinámico en vez de estable, la organización no podrá burocratizarse, sino que deberá permanecer flexible (orgánica).



Mecanismos de coordinación en escalas de descentralización y de burocratización.
 H. Mintzberg, 1984, p.317

De esta manera, y según se observa en la figura, recurrirá a la supervisión directa para su coordinación, el único mecanismo de los cinco que le permitirá disponer de una estructura a la vez centralizada y orgánica. Cuando la organización se encuentra inmersa en un entorno complejo, un solo cerebro ya no puede hacerse cargo de la información necesaria para tomar todas las decisiones (estratégicas, administrativas y de operaciones) puesto que acabaría desbordado. La solución aquí está en dividir el conjunto de decisiones a tomar en subconjuntos, para que distintas personas se encarguen de ellas, es decir, la organización tiene que descentralizarse. Pero, de ser estable el entorno complejo, la hipótesis anterior nos indica la aparición de una estructura burocrática, planteándose el problema en encontrar un mecanismo de coordinación que permita la normalización con descentralización. La solución sería la normalización de habilidades. Si por el contrario el entorno complejo es

dinámico, la organización busca un mecanismo de coordinación tanto descentralizador como orgánico, siendo la elección evidente la de la adaptación mutua.

- *Cuanto más diversificados estén los mercados de una organización, mayor será la probabilidad de que se produzca una separación en unidades basadas en el mercado (suponiendo que existan economías de escala favorables).* Cuando una organización puede identificar mercados diferentes –regiones geográficas, clientes y, en especial, productos y servicios- se verá dispuesta a dividirse en unidades de alto nivel en función de éstos, así como a dar a cada una de ellas una buena cantidad de control sobre sus propias operaciones, quedando delegada gran parte del poder de decisión a los directivos de las organizaciones. Se puede decir que la diversificación crea la “divisionalización”. La explicación de este fenómeno está en que la organización que tiene que comprender información respecto a muchos aspectos distintos de su entorno de mercado acaba viendo las ventajas de segmentar dicho entorno en mercados claramente diferenciados, de ser ello posible, dejando el control de cada uno de ellos en manos de una unidad individual. De este modo se minimiza la coordinación de la toma de decisiones que tiene que producirse en las distintas unidades. Sin embargo, existe un impedimento primordial en la “divisionalización”, aun cuando los mercados sean diversos, esto sucede cuando existe un sistema técnico común o una función crítica que no puede ser segmentada. En la “divisionalización”, cada unidad de mercado requiere su propio núcleo de operaciones, lo que resulta imposible cuando las economías de escala dictan un único sistema técnico. Existen sistemas técnicos que pueden dividirse aun siendo de muy reducida escala, mientras que otros deben permanecer intactos a pesar de su escala masiva. De esta manera la presencia de una función esencial para todos los mercados en común impide una auténtica “divisionalización”, como sucede con las inversiones en los negocios de seguros. La organización sigue dividiéndose en unidades de mercado, pero concentra la función crítica en la sede central, lo que reduce la autonomía de las unidades de mercado, dando lugar a una forma incompleta de “divisionalización”.
- *La extrema hostilidad del entorno conduce a la organización a centralizar temporalmente su estructura.* Este fenómeno se puede explicar observando nuestros mecanismos de coordinación. La supervisión directa es la más rápida y precisa, puesto que corresponde a un solo cerebro. Todos los miembros de la organización saben exactamente a dónde tienen que enviar la información, no se pierde tiempo en discusiones, la autoridad para la acción está claramente definida y un único líder toma y coordina todas las decisiones. Las redes más centralizadas se organizan con mayor rapidez y precisan menos comunicación para la toma de decisiones. Cuando una organización tiene que hacer frente a la hostilidad, a la repentina pérdida de su principal cliente o de una fuente de suministros, a un severo ataque por parte del gobierno o a algo parecido, ve amenazada su supervivencia. Al tener que reaccionar rápidamente y de forma integrada, acude a la dirección de un líder. Cuando la organización se encuentra en un entorno complejo y a la vez hostil se plantea un problema, ya que la complejidad requiere descentralización a fin de que pueda entenderse el entorno, pero la hostilidad exige la rapidez y la coordinación de una reacción centralizada. Al verse obligada a elegir, la organización centraliza supuestamente el poder durante un tiempo a fin de sobrevivir, pudiendo así reaccionar ante la crisis. Ello implica incluso no hacer el caso debido a su

complejidad. Si hay suerte, ésta consigue superarse; pero, de prolongarse la situación crítica, la organización puede llegar a verse incapaz de reconciliar las dos fuerzas contrarias; de ahí que en épocas de profunda y crónica hostilidad, como sucede durante las depresiones económicas o las guerras, sean muchas las organizaciones que no consiguen sobrevivir.

CASO PRÁCTICO: Competencia mixta (una forma de hostilidad)

Las compañías Mobil Oil y Exxon compiten duramente en el cruce de dos calles de cualquier población americana, pero ninguna de las dos se ve realmente amenazada por esta competencia marginal. Trabajan en estrecha conjunción en el importante asunto de las concesiones de explotación de petróleo, en la política exterior con Oriente Medio, en la política de los impuestos federales, en los temas de polución y de transporte público versus privado... así pues, ¿dónde está la terrible competencia? En los niveles inferiores de la organización, entre directivos regionales que suben o bajan mínimamente los precios y los jefes de estación que limpian los parabrisas y los aseos.

Adaptado de H. Mintzberg, 1984

- *Las disparidades en el entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.* No se puede decir que exista una organización en un entorno uniformemente dinámico, complejo, diverso u hostil en toda su gama. Pero también debe tenerse en cuenta que ninguna organización tiene que reaccionar ante cada contingencia de su entorno. Algunas son exigentes y requieren una reacción, mientras que otras menos importantes no las necesitan. Las condiciones económicas dinámicas pueden requerir estructuras orgánicas, a pesar de que el entorno político sea estable; la hostilidad proveniente del sindicato en un entorno por lo demás favorable puede precisar una centralización provisional seguida de una vuelta a la descentralización.

En el caso de que no exista una contingencia que domine, las disparidades del entorno estimulan a la organización para que diferencie su estructura, para que cree zonas (constelaciones de trabajo) para hacer frente a los distintos aspectos del entorno (diferentes subentornos). Cada constelación está situada según el impacto de su subentorno en la organización (cerca del ápice si el entorno es universal, más abajo si es local), dispone de poder sobre las decisiones necesarias en su subentorno, y es libre de desarrollar la estructura que precisan sus procesos de decisión. Puede que una constelación de cierta organización tenga una estructura orgánica al tener que tratar con unas condiciones dinámicas, mientras que otras, correspondientes a subentornos estables, dispondrán tal vez de estructuras burocráticas. O puede que una constelación recurra a especialistas del staff para tomar sus decisiones porque las decisiones en cuestión son tecnológicamente complejas, mientras que otra centralice el poder en un único directivo de línea porque sus decisiones son fáciles de comprender. En otras palabras, las disparidades del entorno fomentan una diferenciación de la estructura por parte de la organización, recurriendo a una descentralización selectiva tanto en la dimensión vertical como en la horizontal.

CASO PRÁCTICO: Una compañía discográfica

En una subsidiaria canadiense de una compañía discográfica europea había dos constelaciones claramente diferenciadas. Una de ellas estaba situada en el ápice estratégico y comprendía únicamente a los dos altos directivos enviados desde la sede central europea. Se encargaban de mantener el enlace con la sede central, gestionaban los asuntos financieros de la empresa y determinados problemas de producción, todos relativamente estables y sencillos, ya que el sistema técnico de grabación era común a todas las subsidiarias. Sin embargo, las decisiones de marketing, especialmente aquellas relacionadas con qué estrellas y canciones canadienses había que grabar, requerían un conocimiento completísimo de la situación local, de los gustos del consumidor canadiense y de las grandes figuras del espectáculo del país. Requería asimismo una orientación muy distinta de cara a la toma de decisiones: al tratarse de un producto cuyo ciclo vital es de tres meses con un mercado de suministro sumamente dinámico (al ser bastante difícil el trato con los artistas), el marketing necesitaba un ambiente desenfadado para tomar sus decisiones, contrariamente al de los ejecutivos europeos, mucho más serios. Así pues, se creó una segunda constelación de trabajo debajo de la primera, siéndole otorgado un poder completo e incontestable sobre las decisiones de marketing. Funcionaba dentro de una estructura para la cual el término “orgánica” se quedaría corto.

CASO PRÁCTICO: Fosforera, S. A.

Hablar del negocio de los fósforos en España es hablar de la familia Fierro. Los orígenes del actual Grupo Fosforera datan de 1892, cuando el patriarca de la saga, Ildefonso Fierro, creó la Compañía Arrendataria de Fósforos, sociedad que con el correr de los años daría paso, en 1956, a Fosforera Española.

En los años veinte esta actividad era un negocio boyante, con el que los Fierro lograron convertirse en una de las principales fortunas del país. Al término de la guerra civil, Franco le otorgó el monopolio del negocio del fósforo, régimen que duraría hasta finales de los años sesenta. Con el fin del monopolio, Fosforera tuvo que hacer frente tanto a la competencia interna, tras la creación de la compañía Fósforos del Pirineo, como a la avalancha de importaciones procedentes en su mayor parte del continente asiático y, posteriormente, de los países del Este.

En los comienzos de los años setenta se hace patente la caída del consumo y Fosforera, pese a haber entrado en el negocio de los encendedores desechables, comercializados bajo la marca Zor, es incapaz de hacer frente a gigantes como Bic o Clipper, que copan el mercado.

Es en este momento cuando los responsables de la compañía española se plantean la necesidad de disminuir y concentrar la producción, y sobre todo, la búsqueda de nuevos negocios. En un primer momento, todos los esfuerzos se volcaron en el proceso de concentración. Entre 1980 y 1990, Fosforera va cerrando o reconvirtiendo los cinco centros de producción con que contaba hasta centralizar, en 1990, toda la fabricación de fósforos y encendedores en su planta de Valencia.

A finales de los años ochenta, y después de varios intentos de acercamiento, vuelve a controlar la producción española de fósforos tras la adquisición de su único competidor, Fósforos del Pirineo. Al mismo tiempo, Fósforos comienza su proceso de diversificación aprovechando el buen momento que vive la Bolsa española. A partir de este momento, la actividad tradicional de la compañía comienza a perder peso dentro del grupo.

Al final la rentabilidad pudo más que la tradición, y en el mes de octubre de 1993, Fosforera vendió a la compañía Swedish March, por 2.500 millones de pesetas, su división industrial, que agrupaba la fabricación y comercialización de fósforos y encendedores.

Adaptado de J. Cabanelas, 1997

7. RESUMEN

A lo largo de este capítulo se ha puesto de manifiesto la creciente importancia que tiene el entorno dentro del mundo empresarial. Se trata de un aspecto que ninguna empresa debe dejar de lado si es que no se quiere ver sorprendida negativamente por él.

El entorno puede definirse simplemente como todo aquello que rodea a la organización. Debido a la amplitud de cosas que abarca este concepto se establecen diversos niveles que facilitan a las organizaciones el estudio del mismo. La división más común es la que distingue entre entorno general y entorno específico. El entorno específico hace referencia al conjunto de factores, que estando fuera de la organización, influyen directamente en ella, como puede ser el caso de clientes, proveedores, competidores y recursos humanos. Por su parte, el entorno general hace referencia al conjunto de factores que influyen en la organización, pero sobre los cuales la empresa no tiene apenas capacidad de influencia, como por ejemplo, factores político-legales, medioambientales, económicos, socioculturales, tecnológicos o internacionales.

Del análisis de los diversos niveles del entorno se podrá conocer el tipo de entorno ante el que nos encontramos, pudiendo ser: estable o dinámico, favorable u hostil, simple o complejo, e integrado o diversificado. Dependiendo del tipo de entorno ante el que se encuentre la empresa, ésta tenderá a modificar en un aspecto u otro su propia estructura.

8. COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS

- El apartado de “Introducción” está basado en las ideas de P. Mateos-Aparicio (1998).
- El apartado “Empresa y entorno” está adaptado de E. Bueno Campos (1996), P. Mateos-Aparicio (1998). La definición del Webster’s Third New Internacional Dictionary está tomada de la obra de E. Bueno (1996).

- En el apartado “Niveles de entorno” se toman ideas de J. Cabanelas (1997), Navas López, J. E. y L. A. Guerras Martín (1996) y P. Mateos-Aparicio (1998). Las menciones que se hacen a Porter en este apartado están extraídas de J. Cabanelas (1997).
- El apartado “Fuerzas que influyen en la empresa” está basado principalmente en P. Mateos-Aparicio (1998), y en menor medida en J. Cabanelas (1997), E. Bueno (1996), I. Chiavenato (1989) y H. Mintzberg (1984 y 1998) entre otros.
- El bloque “Tipología del entorno” se basa fundamentalmente en las obras de H. Mintzberg (1984 y 1998) y P. Mateos-Aparicio (1998), y en menor medida en Navas López y Guerras Martín (1996) y Menguzzato, M. y J. J. Renau (1991). La clasificación de Ansoff que se incluye en este apartado está tomada de P. Mateos-Aparicio (1998).
- El apartado “Influencia del entorno en la estructura de las organizaciones” está adaptado de las obras de H. Mintzberg (1984 y 1998) mencionadas en la bibliografía.
- El caso práctico Fosforera está tomado de J. Cabanelas (1997), el cual a su vez cita que está adaptado de un artículo de El País, de noviembre de 1993.

BIBLIOGRAFÍA

BUENO CAMPOS, E. (1996): Curso básico de economía de la empresa: Un enfoque de organización, Ed. Ediciones Pirámide.

CABANELAS, J. (1997): Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico, Ed. Ediciones Pirámide.

CHIAVENATO, I. (1989): Introducción a la teoría general de la administración, Ed. McGraw-Hill.

MATEOS-APARICIO, P. (1998): Dirección y objetivos de la empresa actual, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.

MENGUZZATO, M. y J. J. RENAU (1991): La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management, Ed. Ariel.

MINTZBERG, H. (1984): La estructuración de las organizaciones, Ed. Ariel.

MINTZBERG, H.; J. B. QUINN y S. GHOSHAL (1998): El proceso estratégico. Edición europea revistada, Ed. Prentice Hall.

NAVAS LÓPEZ, J. E. y L. A. GUERRAS MARTÍN (1996): La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, Ed. Civitas.

www.granpyme.com

GLOSARIO

Cultura empresarial: es el carácter (entendido como un conjunto de creencias, valores y visión del entorno compartido por la mayoría) y el estilo (entendido como comportamiento, diseño, pautas de actuación, ritos...) de una empresa.

Descentralización: acción de transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado. Dentro de una empresa se refiere al hecho de proporcionar a los puestos de niveles organizativos más bajos, cierta capacidad para tomar decisiones, es decir, cierto grado de autonomía y responsabilidad.

Diferenciación del producto/servicio: la diferenciación significa la posesión para una empresa de una característica definida y relevante para los clientes compradores, que vuelve a un producto o servicio único en su categoría. La diferenciación debe ser de naturaleza difícil de imitar, igualar o superar, pues de lo contrario será anulada.

Economías de escala: fenómeno económico consistente en la reducción en el coste unitario de los bienes y servicios, que se genera como resultado de manejar grandes volúmenes de mercaderías e insumos en procesos de fabricación, ensamblaje o compras.

Entorno: conjunto de condiciones sociales, culturales, políticas, legales y económicas que influyen en la vida de un individuo u organización. Para la empresa es todo aquello que le es externo a su organización.

Globalización: convergencia de los mercados que permite a las empresas transnacionales vender los mismos bienes de la misma manera en todo el mundo. Se puede interpretar también como una visión global que conduce a la empresa internacional a una integración mundial de sus actividades y un control total de la cadena creativa: investigación y desarrollo, ingeniería, producción, marketing, financiamiento y servicios.

Macroentorno: está formado por aquellas variables que influyen en la empresa y ésta no puede controlar, a pesar de que suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. Se trata de elementos que no sólo afectan a la actividad comercial. Existen porque es necesario para la sociedad, no porque se den relaciones de intercambio.

Microentorno: son los elementos que se encuentran más próximos a la relación de intercambio de una empresa. Está formado por aquellas variables sobre las que la empresa puede influir o actuar de algún modo. Se caracteriza porque su influencia en la empresa es más inmediata y en que existen porque se producen relaciones de intercambio.

Misión empresarial: visión de la dirección estratégica de lo que la organización pretende hacer y llegar a ser a largo plazo. Trata de responder a las preguntas: ¿Cuál es la razón para que la empresa siga existiendo?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia donde nos dirigimos?

Sector: conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva.