

---

# La importancia del entorno general en las empresas

Raúl Manuel Arano Chávez, Milagros Cano Flores y  
Daniel Armando Olivera Gómez\*

---

## RESUMEN

Las estrategias no surgen de la nada, deben de responder al entorno de la empresa, mismo que rodea a las organizaciones y en el que se identifican un sinnúmero de factores, de distinta naturaleza que pueden afectar o influir en los resultados de las mismas. En este artículo pretendemos establecer que el entorno puede componerse de factores que inciden en la estrategia de las empresas, y que, generalmente, éstas tienen poca capacidad de predecir tendencias y eventos en el entorno. Así mismo, las organizaciones no tienen el control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno, por lo que su éxito dependerá de que recaben la información necesaria y que anticipen sus efectos, con el fin de que seleccionen la estrategia que pueda llevarlas por un rumbo adecuado.

**Palabras clave:** empresa, entorno, control, tendencias y estrategia.

## ABSTRACT

Strategies do not just happen, they must respond to the business environment, surrounding himself and the organizations identified a host of factors, of different nature that can affect or influence the outcome of the same. We sought to establish that the environment may consist of factors that influence the company strategy, and that, generally, they have little ability to predict trends and events in the environment. Also, organizations do not have direct control over the elements and environment segments, so its success will depend on that collect the necessary information and to anticipate its effects, in order to select the strategy that can carry a right direction.

**Keywords:** business, environment, control, trends and strategy.

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy día enfrentan a entornos muy diversos, complejos y globales, por lo que sin duda, de manera constante deben de estar vigilando y examinando sus entornos, anticipando de alguna manera sus efectos, así como analizando a sus competidores y generando estrategias que les permitan tener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

Sin duda, las empresas no pueden controlar

todos los factores que están a su alrededor, mismos que pueden tener una influencia sobre sus resultados; ejemplo de ello son: competidores, clientes, proveedores, intermediarios, banca, gobierno, tecnología, economía, legislación, cultura, entre otros.

Es claro que los entornos pueden tener efectos directos e indirectos en la administración global de la empresa; de igual forma, pueden consolidar en ella empresa oportunidades de negocio, pero también pueden provocar efectos contrarios que provoquen consecuencias colaterales a las empresas.

Por lo anterior es necesario tomar en cuenta la naturaleza de las condiciones y factores del entorno que rodean a las organizaciones.

## II. EL ENTORNO EN LA EMPRESA

En el sentido general, el entorno es infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización; así, las estrategias en las empresas no surgen de la nada. Y deben responder al entorno del negocio en que se encuentre inmersa la empresa.

Las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas, por el contrario, para vivir requieren de un permanente flujo e intercambio con las fuerzas sociales que integran el ambiente externo, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. Las organizaciones toman recursos e insumos (inputs) como materias primas, dinero, mano de obra y energía entre otras, los transforman a través de la operación de sus funciones (producción, compras, ventas, finanzas, etcétera) en productos y/o servicios (outputs) y después los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de productos.

Se dice que un factor del entorno es estratégico "cuando tiene o puede tener en el futuro, una incidencia sobre los resultados importantes". (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 68).

En esta definición se identifican dos aspectos importantes: el primero de ellos es que la empresa no controla los factores del entorno, porque no están

---

\* Investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: rarano@uv.mx, mcano@uv.mx y dolivera@uv.mx

en su ámbito interno. La empresa puede intentar elegir un entorno que le sea favorable y aprovechar determinados factores del mismo, e incluso incidir e influir en la evolución del mismo, pero no puede controlarlo.

El segundo, es que el entorno está formado por todos aquellos factores externos a la empresa que inciden o pueden llegar a incidir en sus resultados. Para que un factor sea considerado un aspecto estratégico del entorno de una empresa, debe tener implicaciones para la misma, en la actualidad o en el futuro.

Porter (1989, p. 76) destaca que: "...la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante, es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten".

Por ello, Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2003), definen al entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. 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.

### **III. CREAR UNA ORGANIZACIÓN CONSCIENTE DE SU ENTORNO**

Respecto al entorno en que se mueven las organizaciones y que determinan su permanencia, crecimiento y competencia, es una exigencia el estar permanentemente analizando los diferentes factores que inciden en la operación de las mismas.

Dess y Lumpkin (2003, p. 44) describen cuatro importantes procesos para el análisis del entorno: exploración, vigilancia, acumulación de inteligencia competitiva y pronóstico, a continuación se describen:

**a) Explorar el entorno.** La exploración del entorno supone la supervisión del entorno de la empresa para predecir los cambios venideros y detectar cambios todavía en camino. Una buena exploración del entorno alerta a la organización sobre tendencias o acontecimientos críticos, antes de que los cambios hayan desarrollado un patrón

discernible, y antes de que los competidores lo reconozcan. De lo contrario la empresa puede verse forzada a adoptar una postura reactiva en lugar de proactiva.

**b) Vigilar el entorno.** La vigilancia del entorno rastrea la evolución de las tendencias de éste, de las secuencias de acontecimientos o del curso de las actividades. Estas cuestiones quedan a menudo sin cubrir durante el proceso de exploración del entorno. Puede haber tendencias que la empresa encuentre accidentalmente o que, agentes externos a la organización terminen llevando a la empresa a que sean considerados.

**c) Inteligencia competitiva.** La inteligencia competitiva ayuda a las empresas a definir y comprender su sector y a identificar las fortalezas y debilidades de sus rivales. Esto incluye la acumulación de conocimientos asociada a la obtención de datos e información sobre los competidores, y la interpretación de tales datos para la toma de decisiones por parte de la dirección.

**d) Pronosticar el entorno.** La exploración y vigilancia del entorno, así como la inteligencia competitiva, dan información importante para analizar el entorno; sin embargo, son de poca utilidad a menos que proporcionen información oportuna y relevante, que sea suficientemente fiable para ayudar a los directivos a hacer pronósticos correctos.

Pronosticar el entorno supone desarrollar proyecciones posibles sobre el rumbo, alcance, velocidad e intensidad de los cambios en él. Su propósito es el de predecir el cambio; trata de responder, por ejemplo, a las siguientes preguntas: ¿Cuánto va a tardar una nueva tecnología en salir al mercado? ¿La presente preocupación social por un tema dará lugar a una nueva legislación? ¿Es probable que las actuales tendencias en nuestro estilo de vida continúen? Entre otros aspectos. En los pronósticos, algunas cuestiones son específicas de una empresa en particular y del sector que los compete.

El análisis de estos factores (premisas del ambiente), permite, de alguna manera, anticipar el efecto de estas variables -en su mayoría de carácter incontrolable-, en la operación de las organizaciones. Es menester, como parte de la función de la planeación, efectuar este estudio en la etapa en que se visualizan y determinan los objetivos y metas y los medios para alcanzarlos.

### **IV. LA DIVISIÓN DE CINCO NIVELES EN EL ENTORNO**

La falta de control y predicción del ambiente empresarial conduce a todas las empresas a

enfrentarse a la incertidumbre. Cabanelas (1997), propone una división en cinco niveles a la hora de definir el marco en el que opera una organización y su entorno, estos son:

**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.

**Segundo 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 (1989), 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 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 la misión 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.

**Tercer nivel.** Formado por la cadena de actividades empresariales, muy parecido a la concepción de distrito industrial. Alrededor de la obtención de la 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).

**Cuarto 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 (1989), al estudiar las ventajas competitivas de las naciones, considera la existencia de lo que denomina "el diamante", formado por cuatro elementos:

- **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.

- **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.

- **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.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Porter (1989), considera que la configuración empresarial, en cuanto a 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.

**Quinto nivel.** El entorno global, es el más amplio que constituye un análisis y reúne a todos los otros niveles. Es una dimensión 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.

Así, un aspecto importante en el desarrollo de las organizaciones, es analizar y evaluar el efecto de las fuerzas ambientales influyentes, como

son los actores del microambiente (ubicación, instalaciones, recursos, tamaño, etc.); y las fuerzas del macroambiente, en las que se anotan, a: proveedores, intermediarios, gobierno, competencia, público, mercado, ámbito económico, entorno tecnológico, entorno cultural, entre otras.

Porter, Michael E. (1989). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.

Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel (1996). *Administración*. Estados Unidos: Prentice Hall.

## **V. GRUPOS ESTRATÉGICOS**

Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2008, p. 62) un grupo estratégico está compuesto por un conjunto de empresas que hacen hincapié en dimensiones estratégicas similares para utilizar estrategias idénticas. La competencia entre las empresas que forman parte del grupo estratégico es más fuerte que aquella que ocurre entre un miembro de un grupo estratégico y las empresas que están fuera de ese grupo.

Iglesias (1997), expone que los grupos estratégicos se basarán en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas de las empresas de una misma industria. Una idea como ésta, supone que cada grupo tiene una fuente distintiva de ventajas competitivas difícilmente imitable por otros grupos, dado que las capacidades estratégicas son el resultado de una secuencia única de decisiones que no puede ser reproducida completamente o con certidumbre.

## **VI. CONCLUSIONES**

Sin duda, las empresas son totalmente dependientes de sus entornos, pero sobre todo es importante destacar que la relación empresa-entorno debe darse en todo momento, ya que de ello dependerá su éxito y sobre todo la participación en el mercado que atienda.

Debe de ser tal el grado de interrelación entre ambas, que las organizaciones están obligadas a mantener un análisis permanente de las premisas del entorno, con el fin de identificar a tiempo el impacto y las repercusiones que tienen en ella, y de la misma forma no afecte en la toma de decisiones y desarrollo operativo de la organización.

## **REFERENCIAS**

Cabanelas, J. (1997). *Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico*. México: Pirámide.

Dess, Gregory y G.T. Lumpkin (2003). *Dirección estratégica*. Aravaca, España: McGraw-Hill.

Hitt Michael, Duane Ireland y Hoskisson Robert (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización*. México: CENGACE.

Iglesias, V. (1997). *La teoría de grupos estratégicos*. Español: ESIC MARKET.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. y Ghosal, S. (2003): *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Estados Unidos: Prentice Hall.