

# Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccinamiento Estratégico

---

## INFLUENCE OF THE ENVIRONMENT ON THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING

Alfonso Rodríguez Ramírez

Estudiante Doctorado UNAM, México. Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, profesor asistente del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Colombia.

Correo electrónico: alfonsor@univalle.edu.co

Dirección de correspondencia: Calle 4B No. 36-00. Edificio 124. Oficina 3011. Universidad del Valle Sede San Fernando. Cali-Colombia.

---

Artículo Tipo 1: de investigación. Según Clasificación Colciencias.

Fecha de recepción: septiembre 11 2009

Fecha de corrección: noviembre 6 2009

Fecha de aprobación: diciembre 21 2009

### RESUMEN

Este artículo tiene como propósito describir y analizar la influencia de los factores externos (entorno) en el desarrollo del direccionamiento estratégico, como acción derivada de la identificación de oportunidades y amenazas para el establecimiento de la estrategia empresarial. En el análisis del entorno, se describen una diversidad de factores (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural, geográfico y ecológico) donde la gestión empresarial debe ser coherente con su influencia para procurar resultados concretos que contribuyan a la obtención de beneficios económicos y sociales, con la alternativa de la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento. La investigación de tipo analítico-descriptivo, con énfasis en estudios de caso, tuvo una cobertura constituida por tres empresas del Valle del Cauca durante el período 2007-2008, con resultados que describen el entorno como una orientación de la acción-gestión sin la cual sería imposible sobrevivir, a tal punto que algunos empresarios califican el entorno como el nicho del negocio de sus ingresos. Se estableció la importancia que asignan las directivas empresariales al entorno internacional, debido a los movimientos de globalización e internacionalización de la economía, deduciéndose el interés por los mercados internacionales.

**Palabras claves:** entorno, influencia, estrategia, gestión y direccionamiento.

# Influence of the Environment on the Development of Strategic Planning

---

INFLUENCIA DEL ENTORNO EN EL DESARROLLO DEL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

---

## ABSTRACT

This article has as its purpose describe and analyze the influence of external factors on the environment in the development of strategic planning, as action derived from the identification of opportunities and threats to the establishment of the managerial strategy. In the analysis of the environment, are described a diversity of factors (economic, social, political, technological, demographic, juridical, cultural, geographical, environmental) where the managerial administration should be coherent with the influence of these factors, with the purpose of offering concrete results that contribute to the obtaining of economic and social benefits, with the alternative of survival, profitability and growth. The investigation, of analytic-descriptive type, with emphasis on case studies, had a scope covering four companies of the *Valle del Cauca* state during the period 2007-2008, with results that describe the environment like an orientation of the action-administration, without which it would be impossible to survive, to such a point that some managers qualify the environment like the niche of their business, since it is their source of revenues. The importance that the managerial directives have on the international environment was established, due to the movements of globalization and internationalization of the economy.

**Key words:** environment, influence, strategy, management, planning.

## INTRODUCCIÓN

En el análisis del direccionamiento estratégico se identifica una diversidad de factores internos, externos y/o del sector, que configuran de distintas formas la gestión o acción de la empresa y/o estrategia que busca el cumplimiento de objetivos de la organización. Este artículo está enfocado al análisis de los factores externos o entorno, que influencia el desarrollo del direccionamiento estratégico como propósito principal, tema asignado al autor en desarrollo del proyecto de investigación.

En el análisis del entorno se identifican una diversidad de factores (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural, geográfico, ecológico) que se manifiestan por medio de la cultura, el lenguaje, la relación con el medio, las relaciones interorganizacionales, las presiones sociales derivadas de la violencia, el desplazamiento forzado, la corrupción política, entre otros. Son escenarios que configuran el entorno organizacional, la empresa y su direccionamiento estratégico donde la gestión empresarial debe desarrollarse de manera holística, hermenéutica y ecléctica mediante la continua relación con su entorno, con el propósito de alcanzar resultados que conviertan toda la información del entorno en beneficios económicos y sociales para la organización, con la alternativa del crecimiento y sustentabilidad.

Este discurso sobre la “Influencia del Entorno en el desarrollo del Direccionamiento Estratégico” es parte del proyecto “Modelo de Direccionamiento Estratégico para la

Generación de Políticas de Crecimiento Empresarial”, realizado en empresas del Valle del Cauca. El objetivo general del artículo es describir y analizar la influencia de los factores externos o entorno en el desarrollo del direccionamiento estratégico, como aspecto derivado de las oportunidades y amenazas que lo conforman, para el establecimiento de la estrategia empresarial.

## METODOLOGÍA

El artículo es producto de un proyecto de investigación que tuvo un carácter exploratorio y descriptivo, al destacar el contexto interdisciplinario de la gestión que aportó diversas variables descriptivas para la configuración del Direccionamiento Estratégico. En consecuencia, el método de estudio propuesto plantea la necesaria interdisciplinariedad en el conocimiento y en la acción, lo cual significa considerar varias complementariedades posibles que conducen al conocimiento (Chanlat et al, 1985): analítico-globalista, disciplinario-multidisciplinario, sincrónico y diacrónico, variedad de teorías, de paradigmas, de modos de expresión, variedad de tipos de explicación, la comparación, la esencia y la acción.

Estas características las interpreta y desarrolla el estudio cualitativo de casos (tres empresas) utilizado en la investigación, como una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo, una organización o un proceso (Merriam, 1988; Yin, 1994), donde el aspecto metodológico involucra el análisis del contenido de los documentos (actas de reuniones, reglamentos, artículos,

revistas, libros, etc.), la observación participante (estadias en la organización) y las entrevistas en profundidad (con miembros de la organización, con individuos-informantes claves y pequeños grupos de directivos), para garantizar la fiabilidad y la validez de la información. La metodología empleada en la investigación, permite establecer relaciones entre los factores y variables del entorno, al ser las variables componentes que orientan el comportamiento e influencia del entorno, mediante relaciones causa-efecto y experiencias analizadas por empresarios, analistas e investigadores, como fuentes de información.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### EL ENTORNO

Inicialmente, el término “influencia” hace referencia a las características en el ejercicio del poder y la autoridad de ciertos agentes de la sociedad que afectan el comportamiento de las personas que le rodean. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, se refiere a la acción y efecto de influir, que denota producir ciertos efectos en otras personas; ejercer predominio o fuerza moral en el ánimo de las personas; y contribuir con más o menos eficacia al desarrollo de un negocio. En este contexto, la palabra “influencia” en el artículo se interpretará como el poder o predominio que ejercen ciertos agentes de la sociedad (personas naturales, jurídicas o en su conjunto los diversos tipos de organizaciones), que producen ciertos efectos y afectan el comportamiento de las demás organizaciones, para contribuir con mayor o menor eficacia en su desarrollo.

Luego la “influencia” conlleva una acción de respuesta en el comportamiento organizacional como causa y efecto, para enfrentar el predominio de ciertas fuerzas que ejercen los agentes de la sociedad (se traducen en incertidumbre, caos y complejidad), mediante acciones y propósitos que reducen o aumentan la efectividad empresarial. Así, se identifican dos aspectos para el análisis de la “influencia”: la causa-efecto y el impacto, que orientan la acción de respuesta o adaptación, y explican la forma como la “influencia” afecta a las organizaciones.

En lo que se refiere al contexto de “entorno” desde un punto de vista epistemológico y praxeológico, la noción de “entorno” remite a la idea de exterioridad y ajenidad (Cruz Kronfly, 1998, p.31). Se supone que la organización contiene un “interior”, constituido por la organización misma, y que todo lo que está fuera de ella y tiene influencia sobre la misma constituye su entorno. Así, la noción de entorno organizacional ha sido desarrollada teóricamente a partir de un tópico espacial, según la cual la organización es el “adentro” y el entorno es el “afuera.”

Algunas limitaciones con respecto a la exterioridad se refieren a que el afuera y el adentro, “suponen la posibilidad de establecer una frontera espacial para delimitar el punto físico donde termina el afuera y empieza el adentro organizacional. Una especie de lindero o frontera organizacional más allá de la cual empieza la sociedad y más acá de la cual empieza la organización” (Cruz Kronfly, 1998, p.32). Se propone delimitar la frontera con claridad, no solo por las múltiples mediaciones recíprocas

entre la organización y la sociedad, sino porque cualquier delimitación de la “frontera”, debería situar el asunto en otra dimensión.

Desde este punto de vista, el afuera y el adentro organizacional se convierten en nociones absolutamente relativas “dejando ver su precariedad teórica a la hora de servir de instrumento para entender la cuestión del entorno en toda su complejidad.” (Cruz, 1998, p.33)

Para dominar esta deficiencia hay que superar el tema espacial del afuera y el adentro. El reto consiste en pensar la noción de entorno más allá de la connotación espacial. Para ello, se pregunta por la naturaleza que afecta la organización, positiva o negativamente, y que constituye su entorno en la medida en que la afecta. En este contexto, se percibe “la organización *donde uno se sitúa* resulta afectada positiva o negativamente *por procesos y/o centros de poder y decisión más o menos ajenos al control de la organización*” (Cruz, 1998, p.34). Donde se sustituye la idea del “afuera” por la idea de “ajenidad” al control organizacional, perspectiva más útil y práctica.

La principal característica de la obra de Lawrence y Lorsch “La Empresa y su Entorno” (1967), describe un gran cambio en el paradigma del funcionamiento de las organizaciones. Señalan que anteriormente a su estudio, la pregunta dominante era: ¿Cuál es la forma mejor y más sencilla de dirigir y organizar? Con la Teoría de la Contingencia, se

plantean: ¿Qué estilo de dirección y qué forma de organización se adecua mejor a una situación particular? La obra se refiere al ajuste que debe existir entre una organización y el entorno que la rodea. Destaca a los pioneros del enfoque situacional, Roethlisberger y Dickson (1939) y Barnard (1938), que plantearon las relaciones humanas como una variable clave en el trabajo de los directores de empresa. Otros estudios tuvieron la misma conclusión en los años 60, Burns y Stalker (1961) enfatizan en los efectos del cambio en tecnología y los mercados; Chandler (1962), relacionó los cambios estructurales del entorno de las organizaciones con la estrategia de negocios, y concluye que la estructura sigue a la estrategia; Woodward (1965), con la variación del proceso directivo y la eficacia; Fouraker<sup>1</sup>, características organizativas requeridas para la eficacia bajo diferentes condiciones del entorno; Udy (1959, 1964), los avances en tecnología tienen influencia persistente y diferente sobre la estructura de la organización; Leavitt (1962), la resolución de problemas es una relación entre atributos de la organización y las características de las diferentes tareas; Fiedler<sup>2</sup>, que valora el estilo interpersonal, para estudiar las relaciones entre estilo de liderazgo y rendimiento de grupo bajo una variedad de condiciones; Vroom (1960), el uso de métodos de dirección participativa en la toma de decisiones tiene efectos positivos en las actitudes y en la motivación (personalidad) de los trabajadores, como variable contingente; Turner y Lawrence (1965), no había respuesta universal a las variaciones de

---

1 Manuscrito no publicado

2 Documento sin fecha.

complejidad del trabajo determinada por su variedad, autonomía, responsabilidad, conocimiento, entre otros.

La obra de Lawrence y Lorsch constituye un hito en la evolución de las teorías empresariales al plantear un cambio en el enfoque de la administración, además de analizar y gestionar, que capacita a la empresa para desafiar un entorno competitivo y en continua evolución. La obra presenta:

a partir de la teoría de la contingencia y de la concepción de la empresa como sistema integrado, un planteamiento estratégico de la gestión de la organización, que permite las interrelaciones entre entorno, estrategias, estructura, sistemas, tecnología, recursos humanos, capacidades, sistema directivo y pautas de comportamiento, así como las repercusiones que cualquier modificación en una de ellas origina en las demás, más los consiguientes procesos de cambio y ajuste a que dan lugar (Ilundain, 1987, p.7).

Para concluir sobre los atributos y función del entorno, Lawrence y Lorsch (1967, 36), dicen que “no existe una sola forma ideal de organizar” (administrar). Si se comparan organizaciones en diversos entornos, se obtendría una comprensión sistemática sobre los estados de diferenciación e integración que contribuyen al cumplimiento eficaz bajo diferentes condiciones ambientales. Un ejemplo de ello es el análisis de la responsabilidad social empresarial vista como una capacidad de respuesta ante la sociedad.

#### **EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La palabra “direccionamiento” procede de la informática y se refiere a la acción

de asignar una dirección a un conjunto de datos. La dirección se refiere a la localización de datos en la memoria del ordenador, también llamado técnicamente dirección o intervalo de entrada-salida. La dirección es utilizada para la comunicación entre el software y el dispositivo. De esta forma se deduce que la localización de datos, se refiere a la recopilación y análisis de información que se debe hacer para direccionar la comunicación entre la empresa y el entorno o intervalo entrada-salida.

Para efectos de este discurso, se tomarán los diferentes conceptos de planeación estratégica, gerencia estratégica, administración estratégica y otros compatibles, bajo la denominación de direccionamiento estratégico como propósito del discurso, pues se considera que es el término más compatible; sin embargo, cuando un autor hace mención específica a un concepto determinado, se respetará su denominación.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) hacen una descripción evolutiva del análisis estratégico, identificando unas escuelas o tendencias caracterizadas por su enfoque limitado, que sometieron a la crítica para indagar sus limitaciones y contribuciones. Estas escuelas son: 1) Escuela del diseño, estudia la estrategia como un proceso de concepción; 2) Escuela de la planificación, se refiere a la estrategia como un proceso formal; 3) Escuela del posicionamiento, hace referencia a la estrategia como un proceso analítico; 4) Escuela empresarial, caracterizada por la estrategia como un proceso visionario; 5) Escuela cognoscitiva, estudia la estrategia como un proceso mental; 6) Escuela del aprendizaje, analiza la estrategia como

un proceso emergente; 7) Escuela de poder, caracteriza la estrategia como un proceso de negociación; 8) Escuela cultural, se refiere a la estrategia como un proceso colectivo; 9) Escuela ambiental, hace referencia a la estrategia como un proceso reactivo; y 10) Escuela de configuración, estudia la estrategia como un proceso de transformación. En este contexto se observa la evolución lineal que ha tenido la estrategia a lo largo de su historia.

Para Mintzberg *et al.* (1999) las 10 escuelas pueden ser clasificadas en cuatro grupos: las tres primeras (diseño, planificación y posicionamiento) de naturaleza prescriptiva, las dos siguientes (empresarial y cognoscitiva) de naturaleza descriptiva, otras cuatro (aprendizaje, poder, cultural y ambiental) de naturaleza de naturaleza grupal, y la última (de configuración) de naturaleza integradora es una combinación de las demás y de transformación. Estas escuelas se han generado en diferentes fases del desarrollo del “management” estratégico, donde algunas han tenido éxito para luego decaer, otras han evolucionado y unas tantas se mantienen como residuos significativos de consulta y ejemplo.

Según Mintzberg *et al.* (1999), las estrategias de naturaleza “descriptiva” se ocupan del modo en que debieran formularse las estrategias: la escuela del diseño (años 1960) interpreta la creación de la estrategia como un proceso de diseño informal, referido a su concepción u origen. La escuela de planificación (años 1960 y 1970) consideró la creación de la estrategia como un proceso más independiente y

sistemático de planificación formal. La escuela del posicionamiento (años 1970), menos interesada en la formación de la estrategia, se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. Las estrategias de naturaleza “descriptiva” consideran aspectos del proceso de creación de estrategias y se interesan en describir su comportamiento ideal: la escuela empresarial (años 1980) ha asociado la estrategia con la empresa, al describir el proceso en términos de creación de una visión para el gran líder. En la escuela cognoscitiva (años 1980) la formación de la estrategia es un proceso de generación conceptual en cabeza de una persona, y utiliza los mensajes de la psicología cognitiva para introducirse en la mente del estratega. Las estrategias de naturaleza “grupal”, amplía más allá de lo individual el proceso de formación de estrategia, entendiéndolo a otros grupos y otros actores. En la escuela de aprendizaje (años 1980) el mundo es complejo para permitir que las estrategias se desarrollen al mismo tiempo como planes o visiones, para ello debe crecer a pequeños pasos a medida que la organización se adapta o aprende de la complejidad. La escuela del poder (años 1990) hace referencia a la estrategia como proceso de negociación, en el contexto del conflicto interno y externo de la organización. En la escuela de la cultura (años 1990), la formación de la estrategia es vista como un proceso colectivo y cooperativo, arraigado a la cultura organizacional. La escuela ambiental (años 1990), se refiere a que la formación de la estrategia es un proceso reactivo, donde la acción está dirigida hacia el ambiente externo, al comprender las influencias y presiones del entorno. Las estrategias de naturaleza

“integradora” se argumenta por la combinación de las demás estrategias. Para ello, en la escuela de configuración (años 2000) se agrupan los diversos elementos del proceso de creación de la estrategia, su contenido, sus estructuras organizacionales y sus contextos en etapas o acontecimientos, ordenados en secuencia temporal para describir los ciclos vitales de la organización; otro aspecto es el proceso de transformación que incorpora la naturaleza prescriptiva y la práctica de cambio estratégico (Mintzberg et al., 1999).



## ANÁLISIS DE FACTORES DEL ENTORNO

Cuadro 1. Descripción de la influencia del entorno en el direccionamiento estratégico

Entorno o Factor	VARIABLES	Análisis de evidencias o hechos	Empresa analizada
Económico	Disponibilidad de los recursos	"Para los expertos, lo ocurrido es el resultado de la conjunción de factores internos y externos. Dentro de los primeros, está el que las personas naturales han salido en forma masiva de sus títulos, debido al pánico causado por la caída general de las bolsas, mientras los más importantes compradores del mercado, que son los inversionistas institucionales, han permanecido relativamente inactivos, como lo indican los volúmenes de negociación, generando un desequilibrio que se traduce en la caída de precios que se observa actualmente."	Estudio de caso 1
	Proyecciones de crecimiento	"De acuerdo con cifras de FENALCO Valle del Cauca, al tercer trimestre del 2007, la situación económica para el 53% de los comerciantes fue buena y para el 42% regular. En cuanto al turismo, según las encuestas de Cotelco para el primer semestre del año la ocupación hotelera paso del 47,7% en el 2006 al 58,4% en el 2007. Según el DANE para el tercer trimestre del 2007 se crean 49.000 nuevos puestos de trabajo, lo que se tradujo en la tasa más baja de desocupación en los últimos 7 años para Cali, con el 11%."	Estudio de caso 3
	Disparidades de nivel de ingreso	"El ingreso no es el único factor que explica el comportamiento de los mercados de las actividades que constituyen el sector cultural. Existen otros factores como la educación (estrechamente relacionada con el ingreso), el fomento de algunas actividades particulares, las costumbres y los comportamientos culturales, que determinan las preferencias, los aspectos fiscales, las estrategias empresariales, la actitud de los públicos frente a las instituciones, las nuevas tecnologías, las demandas externas y la informalidad."	Estudio de caso 2
Jurídico	Leyes, decretos y reglamentos	"Se reguló nuevamente la actividad financiera de las cooperativas y se permitió la creación del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop), como administrador de las reservas del seguro de depósitos y demás fondos y reservas constituidos para atender los riesgos de la actividades financiera cooperativa."	Estudio de caso 1
	Regulaciones específicas	"El análisis del entorno jurídico, se encuentran numerosos incentivos creados mediante la jurisprudencia, que se destaca principalmente en la ley de la cultura (ley 397 de 1997) y la reciente ley del cine (Ley 814 de 2003)."	Estudio de caso 2

Entorno o Factor	Variables	Relación Causa-Efecto	Impacto o Influencia
Social	Estratificación o clase social	Determina las formas de organización establecidas en la sociedad.	Identifica la estratificación de la sociedad para segmentar posibles acciones.
	Nivel de educación	Determina el nivel de alfabetización de la sociedad.	Identifica el grado de escolaridad para establecer estrategias de comunicación.
	Actitudes, deseos y expectativas	Determina criterios de relación entre los miembros de la sociedad.	Identifica las formas de interacción para establecer acciones de comunicación.
	Costumbres y creencias	Determina los criterios de relación entre los miembros de la sociedad.	Identifica normas y reglas de relación para proyectar acciones de comunicación.
	Relaciones interpersonales	Determina las pautas de interacción que realizan los miembros de la sociedad.	Identifica las formas de interacción para establecer acciones de comunicación.
	Relaciones de parentesco	Determina pautas de afiliación por las cuales se forman grupos en sociedad.	Identifica los criterios de afiliación para desarrollar acciones de comunicación.
	Responsabilidad social	Determina las normas y reglas para una adecuada interacción con la sociedad.	Identifica los derechos y responsabilidades para establecer acciones de comunicación.
Político	Ramas del poder Público	Determina las pautas de relaciones con el Estado.	Identifica los criterios para establecer relaciones con el Estado.
	Intereses del sector Empresarial	Determina las interacciones propias del sector empresarial.	Identifica las directrices empresariales para aumentar influencia en sus decisiones.
	Relaciones de poder	Determina la estructura específica para influir en distintos ámbitos de la sociedad.	Identifica acciones adecuadas para influenciar en las decisiones en la sociedad.
	Intervención en decisiones	Determina las formas de intervención en las decisiones de la sociedad.	Identifica acciones de intervención para tomar decisiones en la sociedad.
	Liderazgo y compromiso	Determina modos de cooperación y compromiso con los intereses sociales.	Identifica acciones de responsabilidad social que comprometen la empresa.
	Relación con organizaciones sociales	Determina las tendencias de relaciones con organizaciones sociales.	Identifica acciones con organizaciones sociales con resultados benéficos.

Entorno o Factor	VARIABLES	Relación Causa-Efecto	Impacto o Influencia
Económico	VARIABLES macroeconómicas	Determina el grado de crecimiento económico de un país.	Identifica indicadores económicos globales que afectan el comportamiento de empresa.
	VARIABLES microeconómicas	Determina el grado de crecimiento económico de la empresa individual.	Identifica la relación oferta - demanda que afecta el comportamiento de la empresa.
	Procesos productivos	Determina la eficiencia y eficacia de las actividades del sector empresarial.	Identifica el manejo de recursos económicos para financiar la actividad empresarial.
	Disponibilidad de los recursos	Determina la consecución y uso de los recursos de la actividad empresarial.	Identifica disponibilidad de recurso externo para ejecutar la actividad empresarial.
	Proyecciones de crecimiento	Determina la constitución del entorno donde desarrollará sus actividades.	Identifica sus mercados, tecnología y competidores para proyectar el crecimiento.
	Disparidades nivel de ingreso	Determina el rango de diferencia en los ingresos de la población.	Identifica acciones dirigidas a la población de acuerdo a su nivel de ingreso.
	Costos de materias primas	Determina el nivel de costos que tienen las materias primas.	Identifica proveedores que ofrecen precios adecuados para la actividad empresarial.
Jurídico	Leyes, decretos y reglamentos	Determinar normas y reglas que regulan el comportamiento empresarial.	Identifica normas legales para su aplicación en la actividad empresarial.
	Derechos y obligaciones	Determinar las responsabilidades que tiene la actividad empresarial.	Identifica acciones derivadas de la actividad empresarial.
	Cumplimiento e imagen	Determina la interpretación y protección de las posiciones de la organización.	Identifica beneficios de cumplimiento de normas para la organización.
	Relaciones de convivencia	Determina la armonía en el cumplimiento de normas entre los actores económicos.	Identifica relaciones de convivencia en comunidad en el cumplimiento de deberes.
	Regulaciones específicas	Determina el nivel de control en los diversos sectores de la economía.	Identifica obligaciones a cumplir en la actividad empresarial.

Entorno o Factor	VARIABLES	Relación Causa-Efecto	Impacto o Influencia
Geográfico	Distribución geográfica	Determina la localización de determinado sector de la población.	Identifica la ubicación de la población a la cual se puede acceder con productos y servicios
	Características de región	Determina las acciones, reacciones y correlaciones de la población.	Identifica la forma de vida de la población para ofrecer productos acordes a sus rasgos.
	Clima	Determina características ambientales de temperatura en la región.	Identifica rasgos de productos acordes a la temperatura de la región.
	Concepto de región	Determina rasgos histórico - sociales entre ellos regionalismo.	Identifica rasgos histórico - sociales para elaborar productos acordes a la región.
	Identidad geográfica	Determina rasgos histórico - sociales para crear identidad.	Identifica rasgos culturales para definir acciones de comunicación y de productos.
Tecnológico	Avances en el desarrollo	Determina el nivel de tecnología a que se puede acceder.	Identifica los rasgos tecnológicos en la elaboración de productos y servicios.
	Máquinas y equipos	Determina métodos, técnicas y procesos para elaborar productos.	Identifica eficiencia y eficacia en la elaboración de productos para ofrecer.
	La competencia	Determina la innovación y productividad en los productos y servicios.	Identifica el grado de productividad en la elaboración de productos y servicios.
	Leyes y normas	Determina las regulaciones sobre elaboración de productos y servicios.	Identifica normas y reglas de fabricación y sanidad en la elaboración de productos.
Ecológico	Mejoramiento en la vida de la población	Determina el nivel de vida y la comodidad de la población.	Identifica productos y servicios que mejoran el nivel de vida de la población.
	Leyes y normas	Determina regulaciones ecológicas en el cuidado del medio ambiente	Identifica procesos de producción limpios en la elaboración de productos.
	Clima y geografía	Determina características ecológicas en el manejo de recursos naturales.	Identifica productos alternativos ecológicos en la elaboración de productos y servicios.
	Localización y ubicación	Determina la localización para el acceso de materias primas.	Identifica la ubicación de la empresa para el transporte de materiales y productos.
	Control de contaminación	Determina el nivel de contaminación que se genera con la producción.	Identifica acciones que disminuyan la contaminación de la tierra, el agua y el aire.

Fuente: elaboración propia.

## **RESULTADOS**

El análisis del entorno por medio de estudios de caso permitió la validación de la influencia del entorno en el direccionamiento estratégico, de tal manera que su diagnóstico permite la proyección de acciones estratégicas de la organización.

La influencia del entorno se refleja a través de las relaciones causa-efecto y del impacto que genera cada una de las variables del factor específico, lo que obliga a las organizaciones a tomar acciones específicas que correspondan a su adaptación y alineación de la organización con su entorno.

El análisis de las variables del entorno constituye una orientación para la acción de las organizaciones, al identificar claramente la acción estratégica correspondiente para aumentar o disminuir la efectividad de la empresa,

reflejándose en su direccionamiento estratégico por medio de la elaboración de productos y prestación de servicios.

En los estudios de caso analizados se evidenció cómo el entorno internacional es tenido en cuenta e investigado con motivo de la crisis económica internacional. Al respecto, hay que tener en cuenta que las empresas analizadas son nacionales, pero tienen proyección internacional, lo que muestra la importancia que hoy en día tiene el entorno internacional para las empresas, donde aspectos como la crisis económica internacional, el tratado de libre comercio, la inversión extranjera, las exportaciones, entre otros, son tenidas en cuenta al respecto (Estudios de Caso 1 y 3).

Se evidencia igualmente en los estudios de caso que el factor geográfico no es atendido de manera específica, por cuanto se asume que este factor está relacionado con el ecológico.

**RESULTADOS OBTENIDOS**

Cuadro 2. Resultados de la influencia del entorno en el direccionamiento estratégico

Entorno o Factor	VARIABLES	Análisis de evidencias o hechos	Empresa analizada
Demográfico	Edad de la población	"Estos rangos de edades en los cuales se encuentra el asociado, son muy importantes de valorar en el momento de generar estrategias, ya que se observa que la mayoría de asociados son personas jóvenes, con un trabajo estable, que buscan lograr sus metas y que están en el momento de construcción de una vida propia. Este segmento de población provee ventajas significativas para el Fondo de Empleados, en el consumo de los créditos. Sin embargo, para la línea de ahorro no es una fortaleza, ya que en esta etapa de la vida, generalmente no se piensa en el futuro, sino que se vive el momento."	Estudio de caso 1
	Niveles Socio económicos	"Teniendo en cuenta el nivel socioeconómico de los asociados, se encuentra que el 46% corresponde a un estrato medio bajo, 27% a un estrato bajo, y 14% a un estrato medio. Lo anterior implica, la orientación de las políticas y estrategias del Fondo de Empleados para mejorar el nivel de calidad de vida de sus asociados e intentar satisfacer sus necesidades básicas."	Estudio de caso 1
	Distribución poblacional	"En el tercer trimestre de 2006, la distribución de la población colombiana fue de 47,7% para hombres y 52,3% para mujeres. En la población económicamente activa, la proporción fue de 57,0% hombres y 43,0% mujeres. La población económicamente inactiva, presentó participación de hombres de 32,4% y mujeres de 67,6%."	Estudio de caso 2
Cultural	Control de consumo	"Dentro de los alcances de la cultura de nuestro tiempo, hay que destacar que los jóvenes de hoy buscan dar rienda suelta a los placeres inmediatos sin medida, lo que lleva al consumismo, de tal manera que la cultura del ahorro se ha ido perdiendo sirviendo de trampolín al desarrollo del capitalismo."	Estudio de caso 1
	Identidad y compromiso	"La generación de una imagen del país en el exterior dentro de la estrategias promovidas por el gobierno; el acople con propósitos en marcha del sector turístico; la utilización diversificada de los atractivos naturales, geográficos, históricos, arquitectónicos o culturales de diversos parajes, ciudades y poblaciones; la atracción de inversión extranjera en este sector; la ocupación de servicios técnicos, artísticos y desarrollos industriales que son crecientes en la actividad audiovisual."	Estudio de caso 2

Entorno o Factor	Variables	Análisis de evidencias o hechos	Empresa analizada
Social	Costumbres y creencias	"El ambiente social influye en la organización de acuerdo a las interacciones sociales en la comunidad que impactan el comportamiento de la organización. De esta manera se observa una mezcla de aspectos religiosos y culturales, configuran nuestro entorno."	Estudio de caso 3
	Relaciones interpersonales	"Todas las relaciones sociales tendrán sin lugar a dudas un efecto positivo en las demandas de los productos culturales, pues éstas dependen del comportamiento general de la economía y de condiciones sociales."	Estudio de caso 2
Político	Relaciones con el poder público	"El gobierno nacional ha incrementado el control sobre los Fondos de Empleados y las Cooperativas en los últimos años, a través del Dansocial, lo cual debe ser visto en forma positiva, pues se consigue una mayor confianza para el asociado y la comunidad en general, evitando quiebras y pérdidas de ahorro."	Estudio de caso 1
	Relaciones de poder	Hay una marcada tendencia sobre el control y la justicia que ejerce el Ejecutivo y la Corte Suprema de Justicia, y en ocasiones con la Corte Constitucional, cuando de decisiones políticas se trata; se observa también la tensión de las relaciones diplomáticas con Ecuador y Venezuela, donde se evidencia en las relaciones comerciales una regular dinámica, como causa de las políticas de violencia y terrorismo del Gobierno.	Estudio de caso 3
	Liderazgo y compromiso	"Los valores adquiridos por los ciudadanos durante sus diferentes fases de formación, y la información recibida que transmite el entorno pueden incentivar el proceso de construcción de capital social, el cual, según Bernardo Kliksberg, contribuye al desarrollo social y económico de los países. Al mismo tiempo, la cultura juega un papel importante en la formación de esos valores, los cuales pueden ser potenciados dependiendo del nivel de aceptación y reconocimiento que se le dé."	Estudio de caso 2

Entorno o Factor	VARIABLES	Análisis de evidencias o hechos	Empresa analizada
Económico	Disponibilidad de los recursos	"Para los expertos, lo ocurrido es el resultado de la conjunción de factores internos y externos. Dentro de los primeros, está el que las personas naturales han salido en forma masiva de sus títulos, debido al pánico causado por la caída general de las bolsas, mientras los más importantes compradores del mercado, que son los inversionistas institucionales, han permanecido relativamente inactivos, como lo indican los volúmenes de negociación, generando un desequilibrio que se traduce en la caída de precios que se observa actualmente."	Estudio de caso 1
	Proyecciones de crecimiento	"De acuerdo con cifras de FENALCO Valle del Cauca, al tercer trimestre del 2007, la situación económica para el 53% de los comerciantes fue buena y para el 42% regular. En cuanto al turismo, según las encuestas de Cotelco para el primer semestre del año la ocupación hotelera paso del 47,7% en el 2006 al 58,4% en el 2007. Según el DANE para el tercer trimestre del 2007 se crean 49.000 nuevos puestos de trabajo, lo que se tradujo en la tasa más baja de desocupación en los últimos 7 años para Cali, con el 11%."	Estudio de caso 3
	Disparidades de nivel de ingreso	"El ingreso no es el único factor que explica el comportamiento de los mercados de las actividades que constituyen el sector cultural. Existen otros factores como la educación (estrechamente relacionada con el ingreso), el fomento de algunas actividades particulares, las costumbres y los comportamientos culturales, que determinan las preferencias, los aspectos fiscales, las estrategias empresariales, la actitud de los públicos frente a las instituciones, las nuevas tecnologías, las demandas externas y la informalidad."	Estudio de caso 2
Jurídico	Leyes, decretos y reglamentos	"Se reguló nuevamente la actividad financiera de las cooperativas y se permitió la creación del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop), como administrador de las reservas del seguro de depósitos y demás fondos y reservas constituidos para atender los riesgos de la actividades financiera cooperativa."	Estudio de caso 1
	Regulaciones específicas	"El análisis del entorno jurídico, se encuentran numerosos incentivos creados mediante la jurisprudencia, que se destaca principalmente en la ley de la cultura (ley 397 de 1997) y la reciente ley del cine (Ley 814 de 2003)."	Estudio de caso 2

Fuente: Estudios de caso realizados durante el desarrollo de la investigación.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis del entorno en las organizaciones se asimila a relaciones de causa-efecto y de impacto, debido a que a través de éstas se opera el concepto de influencia del entorno y su incidencia en las acciones estratégicas de las organizaciones.

La influencia del entorno constituye el factor dinámico de una sociedad formada por organizaciones, al procurar que se actualicen y se preparen ante el desarrollo de cambios presentados, lo que hace que el entorno sea un factor de impacto en la toma de decisiones por medio del direccionamiento estratégico.

La influencia del entorno en la empresa configura el direccionamiento estratégico debido a que el carácter incluyente de la sociedad refleja su impacto en la gestión empresarial, donde los factores externos interrelacionan de manera hermenéutica (de interpretación y comprensión), holística (realidad compleja como sistema global) y ecléctica (al procurar concertaciones y conciliaciones), puesto que generalmente no se pueden separar porque tienen como constante la sociedad.

La influencia del entorno en la empresa impacta directamente en su gestión, y hace complejo su ejercicio por la diversidad de factores (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural y ecológico) y en determinadas

ocasiones difícil de gestionar por la intensidad de sus impactos, que motivan a una gestión integral de los recursos, porque se altera y modifica directamente el direccionamiento estratégico.

Se recomienda el análisis del entorno internacional, dado que los estudios de caso evidencian cómo éste es investigado con motivo de la crisis económica internacional. Al respecto, hay que tener en cuenta que las empresas analizadas son nacionales pero tienen proyección internacional, lo que muestra la importancia que hoy en día tiene el entorno internacional para las empresas, donde aspectos como la crisis económica internacional, el tratado de libre comercio, la inversión extranjera, las exportaciones, son relevantes (Estudio de Caso No 1 y No 3).

Aunque no se observó de manera específica en los casos analizados, se recomienda tener presentes las alianzas estratégicas como alternativa para reducir o aumentar la efectividad en el impacto del entorno en las organizaciones, sobre todo ahora en épocas de crisis nacional e internacional.

Complementando lo anterior, se recomienda tener en cuenta el entorno geográfico para desarrollar el concepto de región, un aspecto que en el Valle del Cauca se ha desestimado, pero que en otras regiones del país como Antioquia, Cundinamarca y el Eje Cafetero, se han observado grandes desarrollos tanto económicos como sociales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. Twentieth Anniversary Edition, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: The M. I. T. Press.
- Chanlat, A. y Dufour, M. (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes, le point de vue des sciences de la vie*. Montreal: Editions Québec/Amérique.
- Cruz Kronfly, F. (1998). "Sobre el Entorno Cultural." En *Entorno Organizacional*, Guzmán, A. J. (Compilador). Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Univalle.
- Fiedler, F. (Sin fecha). *Technical Report, No. 10*. Group Effectiveness Research Laboratory.
- Fouraker, L. E. Manuscrito no publicado.
- Ilundain, J. M. (1987) "Prólogo." En *La Empresa y su Entorno*, Lawrence, P. y Lorsch, J. Primera edición en español. Barcelona: Plaza y Janes Editores, S.A.
- Kenneth J. A. (1983). *The Strategic Management Handbook*. Book. México: McGraw Hill.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. New York: Harper Raw.
- . (1987). *La Empresa y su Entorno*. Primera edición en español. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Leavitt, H. (1962). "Unhuman Organizations." *Harvard Business Review*, Julio-agosto, p.90-98.
- Merriam, S. B. (1988). *Case Study Research in Education*, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall Inc.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schoeffler, S.; Buzzell, R.D. y Heany, D.F. (1974). "Impact of strategic planning on profit performance." *Harvard Business Review*, **53**, pp. 137-145 March-April.
- Turner, A. N. y Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Workers*. Boston: Harvard University.
- Udy, S. (1959). *Organizational of Work: A comparative analysis of production among non-industrial peoples*. New Haven: HRAF Press.
- . (1964). "Administrative Rationality, Social Setting and Organizational Development", en *New Perspectives in Organizational Research*, W. W. Cooper, H. J. Leavitt y M. W. Shelley II, eds. New York: John Wiley y Sons.
- Vroom, V. H. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. London: Her Majesty's Printing Office.
- . (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.