



Universidad de Navarra

MODELO DE RELACION  
EMPRESA-ENTORNO

Miguel A. Rodríguez\*  
Joan E. Ricart\*\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 363*  
*Abril, 1998*

\* Investigador Asociado, IESE

\*\* Profesor de Dirección General, IESE

**División de Investigación**  
**IESE**  
Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

## **MODELO DE RELACION EMPRESA-ENTORNO**

### **Resumen**

El objetivo de la investigación descrita en este documento fue desarrollar un modelo que nos ayudara a analizar la relación de las empresas con los factores medioambientales que influyen en su gestión, y que pudiera usarse por las empresas para mejorar la gestión de su relación con el entorno. La investigación ha constado de una fase cualitativa y otra cuantitativa. La fase cualitativa se desarrolló en el marco del proyecto de investigación «Grupo de trabajo sobre gestión medioambiental», en el que han colaborado las empresas Grupo BYSE, Grupo ENHER, Grupo HENKEL, SHARP y TETRA PAK. La fase cuantitativa se realizó mediante el envío de un cuestionario a una muestra aleatoria de empresas. El nuevo modelo clasifica los factores medioambientales por su naturaleza, importancia y forma de influir en las empresas, y analiza la relación de las empresas con dichos factores, así como las interrelaciones existentes entre ellos.

## MODELO DE RELACION EMPRESA-ENTORNO

### Introducción

La sucesión de catástrofes medioambientales, el cúmulo de evidencias sobre la gravedad de los problemas ecológicos de carácter global, transnacional y local, y el consenso existente sobre la necesidad de actuar con urgencia para resolver o paliar dichos problemas y evitar la repetición de este tipo de catástrofes, han provocado que las empresas se vean afectadas, de forma más o menos directa y más o menos importante, por la acción de numerosos factores medioambientales.

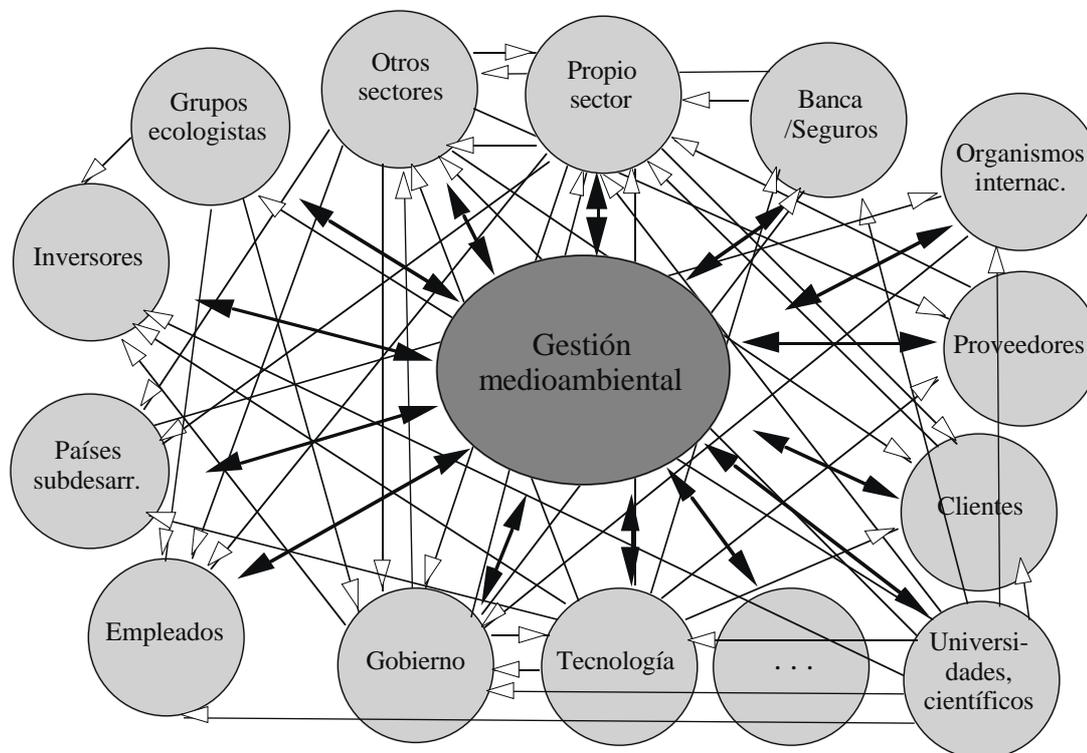
En ocasiones, el estado de deterioro del medio ambiente afecta directamente a las empresas, de forma que la propia continuidad de sus actividades resulta inviable. Ejemplos de ello serían el impacto que la escasez de agua está teniendo en la actividad industrial en algunas zonas del planeta, o el estado de devastación medioambiental en que se encuentran numerosas áreas de los países del este de Europa, en las que la tierra y el agua tienen unos índices de contaminación tan altos que imposibilitan todo tipo de actividades agrícolas o industriales.

Sin embargo, el medio ambiente suele afectar de una forma más indirecta a las empresas a través de la influencia de lo que denominamos factores medioambientales. Partiendo de estas premisas, en un artículo previo (1) presentamos el modelo de relación de la empresa con su entorno que se muestra en la Figura 1.

---

(1) Rodríguez, Miguel Angel y Joan Enric Ricart, «Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales», *Harvard Deusto Business Review*, nº 78, mayo-junio de 1997.

**Figura 1. Modelo de relación empresa-entorno**



En el artículo comentábamos de qué manera cada uno de los factores que considera el modelo influye o puede influir en las empresas. Asimismo, aportábamos datos que avalaban dicha influencia. Para ello, dadas las claras concomitancias existentes entre el concepto «factor medioambiental» y el concepto «stakeholder», revisamos la literatura existente sobre la denominada «stakeholder theory», profundizando especialmente en las aportaciones desarrolladas con un enfoque medioambiental, así como los numerosos artículos que tratan de forma fragmentaria la influencia de alguno de los factores medioambientales en las empresas.

El modelo de relación empresa-entorno, además de relacionar los principales factores medioambientales y profundizar sobre las causas de su influencia, aportaba las ideas que de forma sucinta se resumen a continuación:

- Las empresas han de conocer las expectativas y analizar las percepciones que sus «stakeholders» tienen sobre su actuación en lo que atañe al medio ambiente. De esta forma serán más eficientes a la hora de conseguir la satisfacción de aquellos que consideren prioritarios, y gestionar la posible insatisfacción de los demás.
- Las empresas no sólo han de gestionar las influencias de los factores medioambientales sobre su gestión, sino que han de prestar una especial atención a las interinfluencias que se producen entre dichos factores.
- Las empresas han de intentar influir en los factores medioambientales de forma que su posición competitiva salga reforzada.

Vemos, por tanto, que el artículo y el modelo contribuían a la conceptualización del tema de la relación de la empresa con su entorno. Sin embargo, su enfoque era puramente teórico. Por ello decidimos profundizar en el tema mediante el estudio empírico que describimos en el presente artículo. En los siguientes apartados presentaremos la metodología empleada y el nuevo modelo de relación empresa-entorno desarrollado, para acabar con una breve discusión sobre la utilidad del modelo para la dirección de las empresas.

## **Metodología**

En las dos fases de que consta el presente trabajo hemos utilizado dos enfoques metodológicos diferentes y complementarios. Durante la primera fase, mediante la formación de un grupo de trabajo compuesto por cinco empresas, desarrollamos un análisis cualitativo de la relación de la empresa con los factores medioambientales. En la fase posterior llevamos a cabo un estudio cuantitativo de dicha relación.

### *Análisis cualitativo*

Con objeto de analizar de cerca la problemática medioambiental de las empresas y desarrollar herramientas que contribuyeran a la mejora de su gestión, formamos un grupo de trabajo en el que participaron las empresas Grupo BYSE, Grupo ENHER, Grupo HENKEL, SHARP y TETRA PAK. A las sesiones de trabajo del grupo asistían, como mínimo, dos personas de cada empresa: el máximo responsable de medio ambiente y otro directivo con un conocimiento global de la gestión de su organización.

Uno de los trabajos realizados en dicho grupo fue un ejercicio de definición estratégica medioambiental. Dicho ejercicio constaba de tres apartados: análisis del entorno, reflexión sobre el posicionamiento estratégico medioambiental y análisis de las capacidades medioambientales clave. Para efectuar la parte correspondiente al análisis del entorno, en primer lugar presentamos a los miembros del grupo el modelo descrito en la introducción, y les pedimos que evaluaran cuál era la influencia en su sector y en su empresa, tanto actual como la previsible a medio plazo, de cada uno de los factores considerados en el modelo. Tras ello, a fin de aclarar posibles dudas sobre la metodología y los objetivos del ejercicio, mantuvimos reuniones con los representantes de cada una de las cinco compañías del grupo. En la siguiente sesión de trabajo, cada una de las compañías presentó las conclusiones de su análisis, tras lo cual hubo una discusión general sobre el tema.

Tras dicho ejercicio, entrevistamos en profundidad a los directores de medio ambiente de tres de las compañías y a dos de sus directores generales. Para realizar las entrevistas, que tuvieron una duración media aproximada de dos horas, usamos un cuestionario abierto estructurado en cuatro apartados: introducción, análisis del entorno, posicionamiento y análisis interno. Dado que cada uno de los cuatro apartados venía precedido por un preámbulo en que se explicaban los objetivos perseguidos y los marcos teóricos en que se basaban las preguntas, el cuestionario fue remitido a las personas interesadas con unos diez días de antelación.

Esta fase cualitativa de la investigación nos permitió desarrollar un modelo empírico de relación empresa-entorno. Sin embargo, el hecho de que todas las compañías del grupo fueran empresas grandes, bien gestionadas y avanzadas en el terreno medioambiental, nos

hizo pensar que era necesario verificar los resultados obtenidos mediante un análisis cuantitativo del tema.

### *Análisis cuantitativo*

Para conseguir los datos necesarios para realizar el análisis cuantitativo, remitimos un cuestionario a los directores generales de una muestra de empresas catalanas de los sectores papelerero, textil, químico y material eléctrico y electrónico, seleccionadas de forma aleatoria de la base de datos de Dun & Bradstreet. La única restricción fue una cifra de ventas superior a los 1.000 millones de pesetas. Elegimos dichos sectores porque las actividades de todos ellos tienen un impacto medioambiental superior a la media, porque globalmente representan alrededor de un 35% del PNB industrial de Cataluña y porque la mayor parte de los certificados medioambientales concedidos por AENOR se concentran en dichos sectores. En la Tabla 1 ofrecemos algunos detalles adicionales sobre la muestra y la tasa de respuestas.

**Tabla 1. Descripción de la muestra de empresas y detalles sobre sus respuestas**

<b>Sector industrial</b>	<b>Población total</b>	<b>Muestra</b>	<b>Muestra revisada <sup>1</sup></b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>Tasa de respuestas</b>
Textil	154	20	17	13	76%
Papelero	75	20	17	10	59%
Químico	255	20	18	14	78%
Mat. eléctrico	110	20	19	12	63%
Total	594	80	71	49	69%

Las 76 preguntas de que constaba el cuestionario se formularon en forma de afirmaciones con las que el entrevistado había de expresar su grado de acuerdo o desacuerdo usando una escala de Likert del 1 al 7. Todas las preguntas se realizaban en dos ocasiones: una, referida a la situación pasada, y otra, a la presente.

En el cuestionario incluimos preguntas sobre la influencia en la mejora de la gestión medioambiental de las empresas entrevistadas de los siguientes factores medioambientales: clientes, administración, proveedores, grupos ecologistas, prensa, vecinos, banca, compañías de seguros, inversores, competidores y otros sectores. La selección de estos factores se realizó teniendo en cuenta los resultados de la fase cualitativa de la investigación. No se incluyó a la «tecnología» en la lista de factores medioambientales, porque en la versión piloto del cuestionario vimos que su inclusión inducía a confusión. Ello se debía a que el resto de los factores listados tenían como característica común ser personas, entidades u organizaciones. Asimismo, no incluimos a los «empleados», a los «países del Tercer Mundo» ni a la «universidad y la ciencia», porque en la fase cualitativa habían sido considerados, de forma unánime, factores poco influyentes en la gestión de las empresas.

---

(1) Tras remitir el cuestionario, se eliminaron nueve compañías de la muestra por diferentes motivos.

Como veremos en el siguiente apartado, el modelo de relación empresa-entorno clasifica los factores medioambientales por su naturaleza y por su forma de influir en las empresas. Asimismo, considera el distinto grado de importancia de dichos factores para las empresas y las principales interrelaciones que se producen entre ellos. Para la clasificación de los factores medioambientales hemos empleado las técnicas estadísticas «análisis factorial» y «análisis de grupos», además de las conclusiones de la fase cualitativa de la investigación. La determinación de su grado de importancia la realizamos a partir de la fase cualitativa y del análisis descriptivo de la información de los cuestionarios. A la hora de determinar su importancia, hemos considerado la opinión de las doce compañías más avanzadas por su gestión medioambiental (cuartil superior), ya que parece lógico pensar que la percepción de las compañías líderes sobre la importancia actual de dichos factores se extenderá en un próximo futuro a las compañías que se esfuercen por mejorar la calidad de su gestión medioambiental. De esta forma, el modelo tiene simultáneamente un carácter descriptivo y prescriptivo. Por último, hemos analizado las principales interrelaciones entre los factores medioambientales a partir de la información obtenida en la fase cualitativa, y de los análisis factorial y de grupos realizados en la fase cuantitativa.

## **Modelo de relación empresa-entorno**

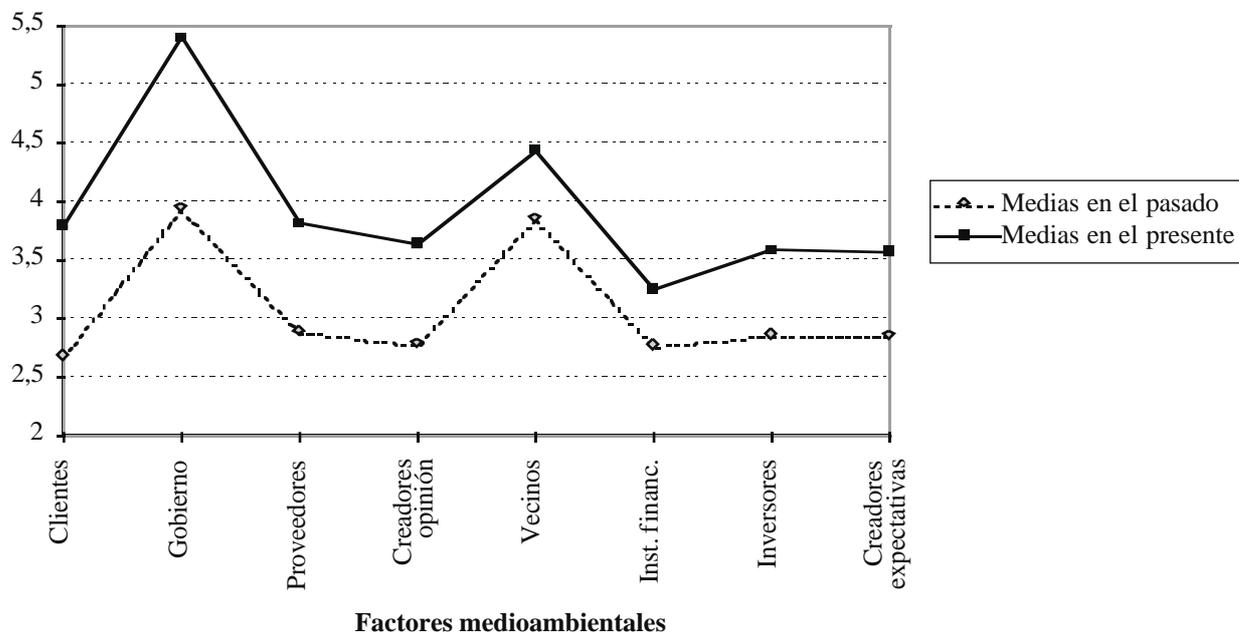
### *Clasificación e importancia*

Por su naturaleza, hemos clasificado los factores medioambientales en factores sociales y factores de negocio. Los factores sociales son la Administración, los vecinos, la tecnología, los «creadores de opinión» y los países subdesarrollados. Bajo la etiqueta «creadores de opinión» hemos agrupado a la prensa, a la universidad y a los grupos ecologistas. Los factores de negocio se subdividen en factores de negocio a satisfacer y otros factores de negocio. Los factores de negocio a satisfacer son los clientes, los inversores, las instituciones financieras y los empleados. Las instituciones financieras comprenden a los bancos y a las compañías de seguros. «Otros factores de negocio» son los proveedores y los que hemos denominado «creadores de expectativas», etiqueta que agrupa a los competidores y otros sectores.

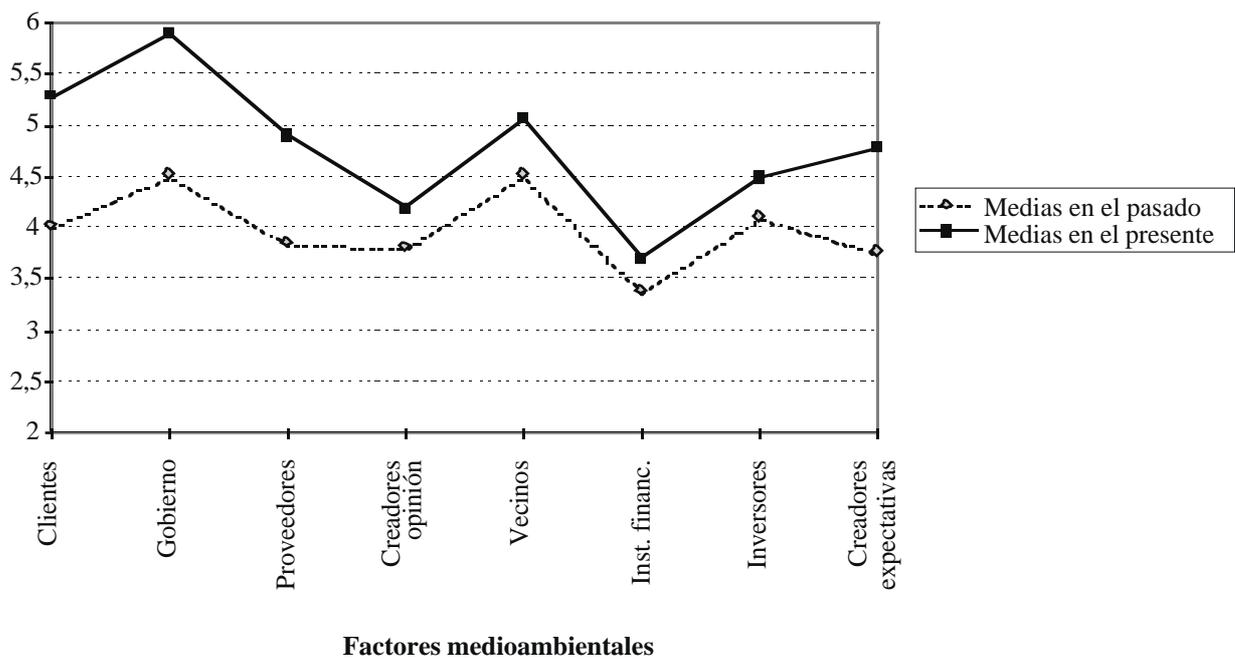
Por su forma de influir en las empresas hemos clasificado los factores medioambientales en «factores de influencia directa» y «factores de influencia indirecta». Los cinco factores medioambientales de influencia directa son los clientes, los proveedores, la Administración, los vecinos y la tecnología. De forma indirecta influyen en las empresas los siguientes seis factores: los inversores, las instituciones financieras, los empleados, los creadores de expectativas, los creadores de opinión y los países subdesarrollados.

En cuanto al distinto grado de importancia para las empresas de los factores medioambientales, existían dos posibilidades: considerar la media de su importancia para todas las compañías o tener sólo en cuenta la percepción de las doce compañías más avanzadas de la muestra (cuartil superior). En las Figuras 2 y 3 mostramos, en ambos casos, el grado de influencia (importancia) de los factores medioambientales, tanto en el pasado como en el presente.

**Figura 2. Influencia de los factores medioambientales  
(media de todas las compañías)**



**Figura 3. Influencia de los factores medioambientales  
(media de las compañías más avanzadas)**



En el primer caso, sólo dos factores sociales –el Gobierno y los vecinos– parecen tener un alto grado de influencia en la gestión de las empresas. Es de resaltar cómo el factor «Gobierno» ha pasado de tener una escasa influencia en el pasado a afectar de manera considerable en el presente, mientras que en el caso de los vecinos el aumento de su influencia ha sido bastante más limitado.

En el caso de las compañías más avanzadas, el Gobierno continúa siendo el factor medioambiental más influyente. Sin embargo, para estas compañías, el segundo factor más importante ya no son los vecinos, sino los clientes, cuya importancia ha crecido de forma espectacular en los últimos años. La influencia de los clientes tiene, para estas compañías con una alta calidad en su gestión medioambiental, un alcance similar al del Gobierno para la media de todas las empresas. A Gobierno y clientes les siguen, con una influencia pareja, los vecinos, los proveedores y los factores de negocio creadores de expectativas. El alto grado de crecimiento de la importancia de los proveedores parece indicar que, para estas compañías, el rendimiento medioambiental de sus proveedores es un factor de crítica importancia para la consecución de sus objetivos medioambientales. Asimismo, el sustancial aumento en la relevancia del factor de negocio que hemos denominado «creadores de expectativas», merece un comentario especial. Recordemos que, bajo esta etiqueta, hemos agrupado a competidores y otros sectores. Por tanto, si unimos a este hecho la importancia de la influencia de los clientes, podemos deducir que para las empresas más avanzadas el tema medioambiental tiene gran incidencia en su competitividad. Para ellas, no sólo las acciones de sus competidores, sino las de empresas de otros sectores, pueden afectar a las expectativas de sus clientes y, por tanto, a su capacidad de satisfacerlos y seguir teniendo relaciones comerciales con ellos. Por último, es de destacar que para estas empresas los inversores y los creadores de opinión también tienen alguna incidencia en su gestión, mientras que las instituciones financieras parecen no influir en ella.

En suma, la clasificación de los once factores medioambientales por su naturaleza, forma de influencia e importancia, es la que se refleja en la Tabla 2 (1).

**Tabla 2. Clasificación de los factores medioambientales**

	<b>Factores de negocio a satisfacer</b>	<b>Otros factores de negocio</b>	<b>Factores sociales</b>
<b>Influencia directa</b>	- Clientes ***	- Proveedores**	- Administración*** - Vecinos** - Tecnología**
<b>Influencia indirecta</b>	- Inversores* - Instituciones financieras - Empleados	- Creadores de expectativas**	- Creadores de opinión* - Países subdesarrollados

\*\*\*: Factores medioambientales muy importantes.

\*\* : Factores medioambientales bastante importantes.

\* : Factores medioambientales algo importantes

(1) En el Anexo 1 incluimos dos gráficos que representan la influencia de los diversos «stakeholders» en la mayoría de las compañías y en las compañías más avanzadas.

### *Influencia en las empresas de los factores medioambientales e interrelaciones entre factores*

Como hemos indicado anteriormente, el modelo de relación empresa-entorno contempla tanto la relación de los factores medioambientales con las empresas como las interrelaciones que se producen entre ellos. El análisis de las interrelaciones está basado en la fase cualitativa de la investigación. Los análisis factorial y de grupos realizados en la fase cuantitativa nos permitieron, en buena medida, corroborar las conclusiones a las que habíamos llegado en la fase anterior. Sin embargo, dichos análisis demostraron la oportunidad de unir bajo la etiqueta «creadores de expectativas» a competidores y otras industrias. Asimismo, vimos que, contrariamente a lo que habíamos concluido tras la fase cualitativa, el factor «inversores» tenía alguna importancia para las compañías más avanzadas. Todo ello nos llevó a introducir algunos matices nuevos en las interrelaciones entre los factores que contribuyen a enriquecer el modelo. A continuación analizaremos las relaciones de la empresa con los factores medioambientales y las interrelaciones que se producen entre estos últimos.

La *Administración*, en sus diferentes niveles de actuación (local, autonómico, estatal y supraestatal), es considerada de forma unánime como uno de los factores medioambientales que más directamente influye en la gestión medioambiental de las empresas. La actuación de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial tiene por objeto la internalización por parte de las empresas de los costes medioambientales. Dicha actuación supone un motivo de preocupación para las empresas, ya que, dependiendo de su carácter, puede promover o, por el contrario, ser un obstáculo para su innovación y competitividad. Por ello, las empresas más proactivas prefieren que la Administración sea flexible, en el sentido de que exija el cumplimiento de objetivos pero no imponga los medios para alcanzarlos, y abierta a la negociación y al establecimiento de relaciones de colaboración.

Por otra parte, las empresas más avanzadas se quejan de que, en ocasiones, mientras ellas internalizan determinados costes medioambientales, algunos de sus competidores no lo hacen, lo que puede provocar la disminución de su competitividad. En cualquier caso, las empresas consideran que el incremento de los requerimientos medioambientales por parte de la Administración aumenta las barreras de entrada a sus respectivos sectores y puede provocar que algunos competidores incapaces de cumplirlos hayan de abandonar el sector. Todo ello puede ocasionar una mejora de la posición competitiva de las empresas más avanzadas en el terreno medioambiental.

En general, las empresas mantienen relaciones de distinto tipo con la Administración. Las empresas establecen tanto relaciones directas con la Administración como indirectas, a través de las asociaciones sectoriales a las que pertenecen. Los tipos o motivos de relación más frecuentes son los siguientes:

- Consecución de ayudas, como créditos blandos, exenciones fiscales, colaboración a la formación, etc.
- Participación en comisiones para informar e influir durante la fase de elaboración de la legislación.
- Establecimiento de convenios voluntarios para avanzar en la mejora del rendimiento medioambiental de las empresas. Las empresas consideran este tipo de relación, que todavía no es demasiado frecuente en nuestro país, deseable y con un gran impacto potencial en la mejora de su rendimiento medioambiental.

Asimismo, las empresas consideran que existen interinfluencias entre la Administración y los otros factores medioambientales fundamentales, es decir, la tecnología, los vecinos, los creadores de expectativas y los creadores de opinión, y, con menor impacto en las empresas, entre la Administración y los proveedores, los clientes y, según hemos visto en la fase cuantitativa, los inversores. La tecnología, porque la actuación medioambiental de la Administración viene en gran medida condicionada por el desarrollo tecnológico, y porque puede influir en el desarrollo y la viabilidad comercial de las nuevas tecnologías. Los creadores de expectativas, porque a través de sus actuaciones y logros medioambientales pueden influir en la Administración, y porque la actuación administrativa también influye en ellos. Los vecinos, porque –sobre todo a nivel local– presionan a la Administración para que ésta aumente los requerimientos medioambientales de las empresas situadas en las áreas en las que viven, y porque las nuevas exigencias administrativas también aumentan las expectativas acerca de lo que han de esperar de las empresas. Los creadores de opinión, porque denuncian determinados comportamientos de las empresas, inducen a la Administración a aumentar sus requerimientos y también se ven influidos en sus expectativas por los cambios introducidos en la legislación medioambiental.

En el caso de los *creadores de opinión*, en los que como se recordará incluimos a los grupos ecologistas, la universidad y la ciencia, y la prensa, las empresas estiman que éstos influyen de forma indirecta en su gestión medioambiental a través de su notable influencia en la Administración, además de mediante sus interrelaciones con otros factores, como los vecinos, los creadores de expectativas, la tecnología y, según pudimos apreciar en la fase cuantitativa, los clientes y los proveedores. Los vecinos acudirán a la prensa y a los grupos ecologistas para denunciar la actuación de las empresas cercanas cuando la percepción de su actuación medioambiental no satisfaga sus expectativas; asimismo, sus expectativas vendrán en parte definidas por las noticias aparecidas en la prensa y las campañas de los grupos ecologistas. Los competidores pueden desarrollar relaciones con la universidad, la prensa o los grupos ecologistas que incidan en su potencial competitivo. Los creadores de opinión pueden favorecer la entrada de productos sustitutivos y el uso de determinadas tecnologías y, también, como en el caso de la universidad o determinados grupos ecologistas, colaborar en su desarrollo. Los clientes y los proveedores, por su parte, mantienen relaciones con los creadores de opinión que afectan a su percepción sobre la actuación medioambiental de las empresas.

Asimismo, las empresas mantienen relaciones con los creadores de opinión. Sin embargo, parece que en España estas relaciones no están demasiado estructuradas y sistematizadas o, al menos, no tanto como en otros países.

Las empresas también conceden una gran importancia a la *tecnología*. Por un lado, la consideran una fuente de oportunidades, ya que ven que, en buena medida, su capacidad de prevenir los costes medioambientales y de desarrollar nuevos productos y mercados de menor impacto medioambiental, va ligada al desarrollo y adopción de tecnologías consideradas limpias desde una óptica medioambiental. Por otro lado, también estiman que la amenaza de que aparezcan nuevos competidores o productos sustitutivos es de índole tecnológica. Asimismo, son conscientes de las interrelaciones entre la tecnología y otros factores medioambientales, como los competidores, los proveedores, los clientes, los inversores y la Administración, y de las, según su opinión, menos importantes de la tecnología con los vecinos. Los competidores pueden desarrollar tecnologías que cambien el panorama competitivo de su sector. El cumplimiento de los planes medioambientales de las empresas puede depender de los nuevos desarrollos tecnológicos de sus proveedores. Los clientes, por su parte, han de saber valorar las nuevas capacidades tecnológicas de las empresas para que las mejoras medioambientales de éstas incidan positivamente en su competitividad. Los

inversores tendrán muy en cuenta los nuevos desarrollos tecnológicos y su adaptación por parte de las empresas a la hora de decidir dónde invertir. En cuanto a la interrelación tecnología-vecinos (anteriormente ya comentamos las interrelaciones entre tecnología y Administración), éstos pueden también exigir a las empresas que tengan la posibilidad de afectar a su calidad de vida el uso de las mejores tecnologías, pero el conocimiento que tendrán de éstas dependerá de los creadores de opinión.

Como hemos apuntado anteriormente, las empresas consideran a sus *vecinos* un factor medioambiental de primer orden. Estos pueden influir de forma directa en sus actividades en temas tan importantes como su capacidad de establecer nuevos centros productivos, y de forma indirecta a través de sus relaciones con los factores comentados previamente y con los creadores de expectativas. Como su propio nombre indica, la actuación de estos últimos incidirá en las expectativas de los vecinos. Asimismo, las actividades de los competidores y de las empresas de otros sectores también se ven condicionadas por la actuación de los vecinos.

Las empresas consideran que los clientes y proveedores, como eslabones fundamentales en la cadena de creación de valor, tienen una enorme influencia medioambiental. Del rendimiento medioambiental de los *proveedores* puede depender en buena medida el de sus empresas clientes. Este hecho puede llevar a las empresas a presionar a sus proveedores, en función de su poder negociador, para que éstos mejoren su rendimiento medioambiental, tener que aplazar determinados proyectos de mejora medioambiental o, incluso, plantearse cierta integración hacia atrás. En este sentido, el medio ambiente puede aumentar el poder negociador de las empresas. Sin embargo, el hecho de que en muchas ocasiones sólo algunos de los proveedores puedan ofrecer la calidad medioambiental requerida, puede aumentar su poder negociador. En cualquier caso, las empresas ven más este factor como una prioridad de su gestión medioambiental, con objeto de poder hacer realidad sus planes medioambientales, y una oportunidad, en cuanto consideran que el tema medioambiental puede llevar a una disminución del número de proveedores y al establecimiento de relaciones más estrechas con los proveedores más críticos, todo lo cual puede ser positivo tanto para ellas como para dichos proveedores.

Los proveedores también influyen de forma indirecta en las empresas a través de sus relaciones con otros factores, como los inversores, los clientes y la Administración, aunque son más importantes para las empresas sus relaciones con la tecnología y los creadores de opinión, sobre los que ya hemos hablado, y con los creadores de expectativas. Pensemos que los competidores pueden adelantarse a las empresas a la hora de establecer relaciones privilegiadas con algunos proveedores críticos desde una óptica medioambiental, lo que indudablemente repercutirá de manera positiva en su capacidad competitiva y en el poder negociador de los proveedores.

De la capacidad de los *clientes* para valorar el rendimiento medioambiental de las empresas puede depender el que éstas puedan generar y aprovechar oportunidades medioambientales. Asimismo, otro motivo para considerarlos un factor medioambiental importante es que la satisfacción de sus requerimientos medioambientales puede quedar en ocasiones fuera del alcance de las empresas. En cualquier caso, las empresas consideran que, en la actualidad, los clientes industriales tienen una influencia mayor que los clientes finales. Sin embargo, consideran que la influencia de estos últimos aumentará en el futuro.

Los clientes tienen relaciones con los proveedores, con los vecinos y con la Administración, aunque para las empresas tienen un mayor impacto las relaciones que éstos mantienen con la tecnología y con los creadores de opinión, ya comentadas, y con los

creadores de expectativas e inversores. De forma similar a lo que pasaba con los proveedores, nuestros competidores pueden anticiparse en la satisfacción de los requerimientos y necesidades medioambientales de nuestros clientes y, en consecuencia, mejorar su posición competitiva. Asimismo, los inversores tendrán en cuenta, a la hora de tomar sus decisiones de inversión, la satisfacción de los requerimientos medioambientales de los clientes.

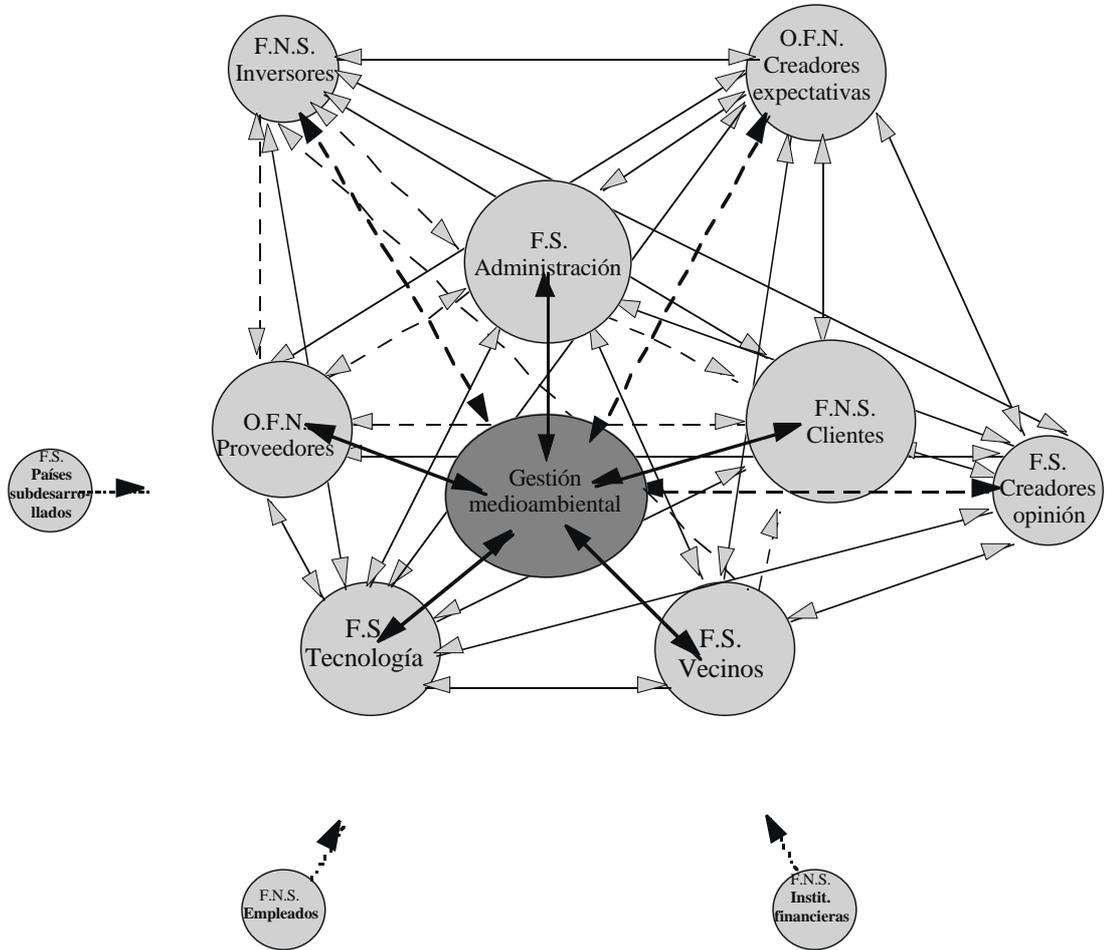
En cuanto a los *creadores de expectativas*, las empresas consideran particularmente importantes sus relaciones, ya comentadas, con la Administración y los clientes, así como con los inversores, ya que pueden alterar las expectativas de los tres factores mencionados. Asimismo, son importantes sus relaciones, analizadas previamente, con los proveedores, la tecnología y los «creadores de opinión». Una consideración importante a hacer respecto a los «creadores de expectativas» es que, en muchas ocasiones, las empresas mantienen relaciones con las empresas de su propio sector o de otros sectores para, por ejemplo, influir en la Administración o desarrollar de forma conjunta determinadas tecnologías cuyo impulso, por distintas circunstancias, puede quedar fuera de las posibilidades de una sola empresa.

Como hemos indicado anteriormente, la fase cuantitativa de la investigación nos permitió darnos cuenta de la importancia de las interrelaciones de los inversores con otros factores medioambientales. Los inversores tienen relaciones con los proveedores, la Administración y los vecinos, aunque las empresas consideran más importantes las que mantienen con la tecnología, los creadores de opinión, los clientes y los creadores de expectativas, que ya hemos tenido oportunidad de analizar.

### *El modelo*

Como hemos visto, tanto la fase cualitativa como la cuantitativa de nuestra investigación nos han permitido clasificar los factores medioambientales por su naturaleza, forma de influir y grado de importancia de dicha influencia. Asimismo, hemos podido analizar las relaciones de la empresa con dichos factores y el distinto grado de trascendencia de las interrelaciones existentes entre ellos. A partir de todo ello proponemos el modelo de relación empresa-entorno que presentamos en la Figura 4.

**Figura 4. Modelo de relación empresa-entorno**



F.S.: Factores sociales  
 F.N.S.: Factores de negocio a satisfacer  
 O.F.N.: Otros factores de negocio

- Factores más importantes (tamaño según nivel de importancia)
- Factores menos importantes

- ↔ Influencias directas entre empresa y factores
- ⇄ Influencias indirectas entre empresa y factores
- ↔ Influencias más importantes entre factores
- ⇄ Influencias menos importantes entre factores
- - -> Influencias indirectas y poco importantes

El modelo de relación empresa-entorno, formado por el pentágono de los factores medioambientales de influencia directa más el hexágono de los factores medioambientales de influencia indirecta, considera las interrelaciones entre empresa y factores medioambientales, las existentes entre factores y la gradación de la importancia de dichas interrelaciones. Además, incluye el nivel de importancia de los propios factores medioambientales y los clasifica por su naturaleza y forma de influir en las empresas. Por tanto, las empresas, a la hora de considerar en su estrategia medioambiental su relación con los factores medioambientales, habrían de tener en cuenta el carácter, social o de negocio, de los factores, la importancia intrínseca de dichos factores, el alcance de las interrelaciones existentes entre ellos, y la forma, directa o indirecta, de dicha influencia.

### **Implicaciones para la dirección**

La propia dinámica de la relación de las empresas con los factores medioambientales ha facilitado que los directivos percibieran la importancia de su adecuada gestión. Sin embargo, la ausencia de un modelo comprensivo de relación empresa-entorno ha originado que, en la mayoría de las ocasiones, los directivos establecieran relaciones puntuales con algunos factores medioambientales sin tener demasiado claro el grado de importancia de las influencias de los distintos factores para su empresa, y sin haber desarrollado una estrategia sobre la relación de su empresa con el entorno, ni un plan global que les permitiera gestionar de forma eficiente dichas relaciones.

Nuestro estudio nos ha permitido construir un modelo empírico de relación empresa-entorno que puede ser útil tanto para entender desde un punto de vista teórico dicha relación como para facilitar una gestión proactiva por parte de las empresas en sus relaciones con los distintos factores medioambientales que influyen o pueden influir en su gestión. Creemos que el modelo puede ser usado por los directivos como una herramienta que les ayude a entender mejor las características de sus relaciones con los factores medioambientales, a planificar su gestión medioambiental de forma que consigan la satisfacción de aquellos que consideren más críticos, a gestionar la potencial insatisfacción de otros factores y, en suma, a establecer una estrategia sobre la relación de su empresa con el entorno.

El uso del modelo permitirá a nuestros directivos tener un mejor conocimiento de cómo han de actuar externa e internamente para que la posición competitiva de sus empresas salga reforzada. Hemos de tener en cuenta que, como hemos explicado anteriormente, algunos elementos del modelo representan la realidad de las relaciones de las empresas españolas más avanzadas con los factores que les afectan. Por tanto, el directivo que decida usar el modelo deberá, en primer lugar, comprobar si realmente se adecua a las circunstancias particulares de su empresa. Por ejemplo, la importancia de los inversores para una empresa que se financia en los mercados de capitales no será la misma que para otra subsidiaria de una multinacional. Para esta última, la propia multinacional puede ser un factor medioambiental de importancia crítica. Teniendo en cuenta estas salvedades, los diferentes criterios de clasificación que introduce el modelo permitirán a nuestros directivos analizar y planificar su relación con el entorno con una rigurosidad que facilitará y enriquecerá su análisis e incidirá positivamente en su toma de decisiones. Tomando el modelo como base, puede, por ejemplo, reflexionar de la siguiente manera:

- ¿Qué factores influyen en mi empresa?
- ¿Qué importancia relativa tienen?
- ¿Cómo influyen?
- ¿Por qué influyen?
- ¿Cuáles son sus expectativas?
- ¿Qué variables han influido y pueden influir en el establecimiento de sus expectativas?
- ¿Qué percepción tienen de la actuación medioambiental de mi empresa?
- ¿Cuál es la situación de mis competidores respecto a dichos factores?
- ¿Qué tipo de relaciones han establecido mis competidores con dichos factores?
- ¿Qué medidas debo tomar para mejorar la percepción que los factores X e Y tienen de mi empresa y, por tanto, conseguir su satisfacción?

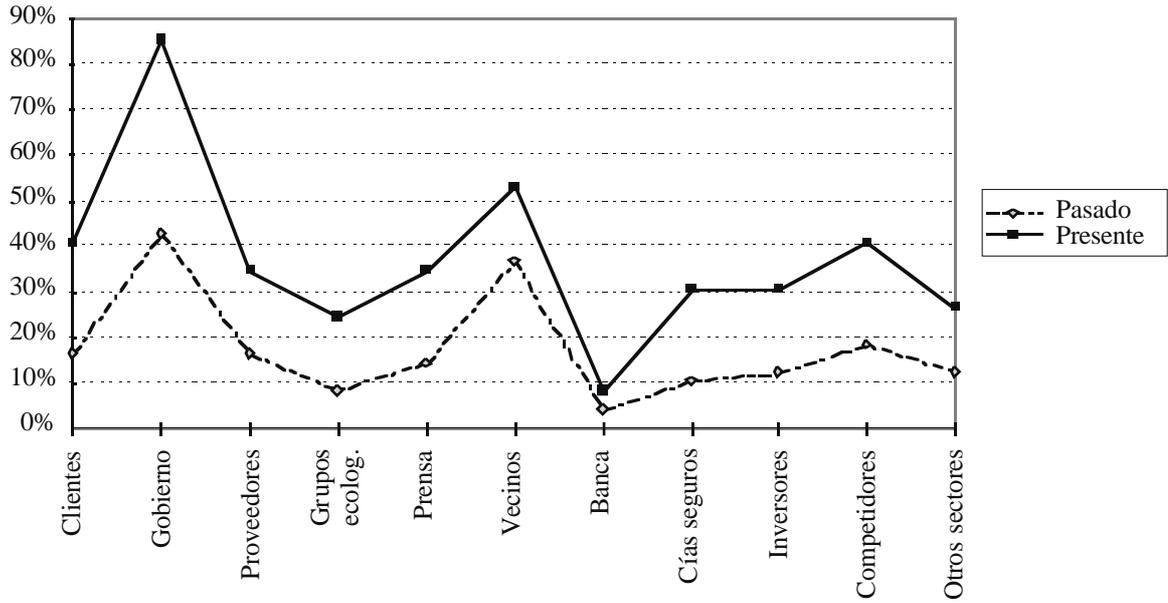
Asimismo, el modelo ayudará a los directivos a comprender que los factores medioambientales forman un sistema y, por tanto, a no pasar por alto la relevancia de las relaciones existentes entre factores a la hora de definir su estrategia de relación con el entorno. Por ejemplo, aunque la Administración sea un factor muy importante y de influencia directa en la empresa, los creadores de expectativas influyan indirectamente y de forma menos importante, y los creadores de opinión también de forma indirecta y con una importancia relativa todavía menor, el hecho de ser conscientes de las importantes relaciones de estos dos últimos factores con la Administración puede ayudar a los directivos a entender que, en determinadas circunstancias, será más efectivo dirigir los esfuerzos hacia los factores creadores de expectativas y de opinión que centrar el foco de atención sólo en la Administración.

En resumen, el modelo pretende aportar profundidad, amplitud y sistemática a los análisis del entorno que, con un enfoque principalmente medioambiental, llevan a cabo nuestros directivos. Consideramos que el modelo de relación empresa-entorno es un marco de reflexión que contribuirá a enriquecer y mejorar la eficiencia de la actuación de nuestros directivos en su relación con el entorno. □

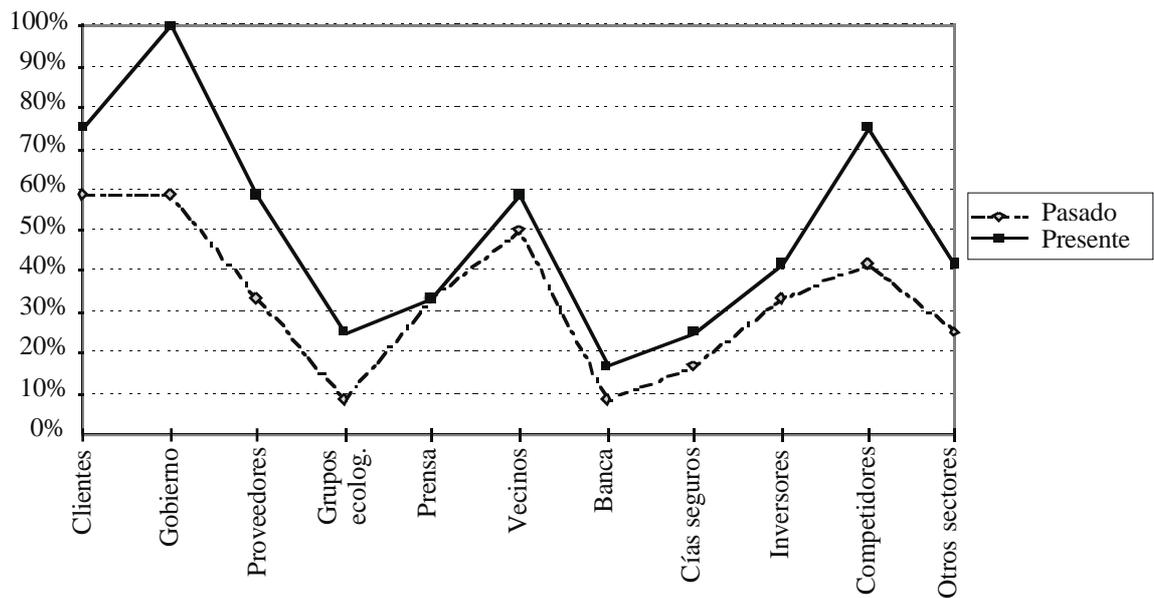
Anexo 1

**Influencia de los «stakeholders»**

**Influencia de los «stakeholders»:  
alguna, bastante y mucha  
(todas las compañías)**



**Influencia de los «stakeholders»:  
alguna, bastante y mucha  
(compañías más avanzadas)**



**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/346 BIS	Boards of directors in family businesses: Characteristics regarding membership and functioning. Levels of usefulness July 1997	Gallo, M.A. Cappuyns, K.
D/347	The contribution of the neo institutional school to organizational theory: Paving the way to the political hypothesis. September 1997	Alvarez, J.L.
D/348	To do or not to do? Non-cooperative behavior by commission and omission in inter-firm ventures. October 1997	Ariño, A.
D/349	Survey of theories employed in business ethics. October 1997	Torres, M.
D/350	Volatilidades, betas y alfas de empresas españolas. Períodos 1990-1996 y 1986-1989. Octubre 1997	Fernández, P.
D/351	The employment debate: Employment performance and institutional change. October 1997	Gual, J.
D/352	Crecimiento y empleo en España ante la moneda única: ¿Cuál puede ser el papel de las reformas estructurales? Octubre 1997	Gual, J.
D/353	Incorporación de graduados universitarios a la empresa familiar. El aprendizaje. Octubre 1997	Gallo, M.A. Cappuyns, K.
D/353 BIS	Bringing university graduates into the family business. Learning. October 1997	Gallo, M.A. Cappuyng, K.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/354	Banks as shareholders: Do they matter? January 1998	Canals, J.
D/355	La teoría de los stakeholders y el bien común. Enero 1998	Argandoña, A.
D/355 BIS	The stakeholder theory and the common good. January 1998	Argandoña, A.
D/356	A process model of strategy and human resource management: The ownership transference model January 1998	Sánchez-Runde, C. Koch, M.J.
D/357	A conceptual approach to the creation and early development of human resource management departments. January 1998	Sánchez-Runde, C.
D/358	Ethical decision-making models. February 1998	Torres, M.
D/359	Building and generating a creative and flexible work force: Key competencies. February, 1998	Múñoz-Seca, B.
D/360	Understanding trust bo build strong relationships in organizations. February, 1998	Portales, C. Rosanas, J.M. Ricart, J.E.
D/361	Learning, knowledge And interaction: Towards a NEW Approach to the learning intensive organization. March, 1998	Sieber, S.
D/362	La calidad de la gestión medioambiental en las empresas españolas. Abril, 1998	Rodríguez, M.A. Ricart, JE.