

# EL ENTORNO Y LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS: UN MODELO TEÓRICO.

Maeztu Herrera, Inmaculada; Fernández Palacín, Fernando  
Universidad de Cádiz

## RESUMEN:

La importancia de la incidencia del entorno en el que actúan las empresas sobre su estrategia global, nos ha llevado a realizar en el presente trabajo un estudio con un doble objetivo: por un lado, analizar distintas clasificaciones de las dimensiones que constituyen el entorno y, por otro, caracterizar un cierto tipo de sociedad económica en la que la dimensión geográfica incide de manera determinante sobre el resto. Para ello vamos a plantear un modelo que nos permitirá realizar el estudio en una región cuyas características geográficas, orográficas o medioambientales limitan la circulación de flujos económicos y en la que, en consecuencia, se prevé que el sector geográfico va a jugar un papel determinante. La metodología MTMM (Multi-rasgo-Multimétodo) nos permitirá descomponer los factores del entorno así como validar distintas hipótesis que se establecen para valorar dicha influencia. La información obtenida se tratará utilizando la técnica de Análisis de Estructuras Latentes.

## 1. INTRODUCCION

El estudio de la influencia del entorno sobre las decisiones estratégicas de las empresas tiene su origen en el trabajo de Francis Joseph Aguilar titulado 'Scanning the Business Environment' (1967). En dicha obra se ponen los cimientos de este campo de investigación que ha ido enriqueciéndose con la aportación de diversos autores a lo largo de los años y que debido a su naturaleza dinámica aun hoy en día sigue necesitando y recibiendo la atención de numerosos estudiosos del tema.

La importancia del entorno sobre la actividad industrial es determinante, de tal manera que *la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente* (Porter, 1980: 23). Para Andrews (1971), la determinación de una estrategia adecuada para una empresa empieza con la identificación de las oportunidades y riesgos en su entorno. En cualquier caso, los perfiles de lo que hemos llamado "Entorno" no están nada nítidos; podría pensarse que está constituido por todos aquellos aspectos que no forman parte intrínseca de la actividad empresarial, es decir, aquellos factores o elementos que los responsables de la toma de decisión de la empresa no controlan, pero nos olvidaríamos del efecto que ejercen las empresas sobre los hábitats donde desarrollan y proyectan su actividad. Parece claro que se produce un efecto de retroalimentación, de forma que el entorno influye decisivamente sobre la actividad empresarial, pero las empresas actúan desde diferentes planos, individual o colegiadamente, de forma consciente o por inercia, tratando de domesticar dicho entorno, de manera que éste le sea lo más propicio posible para el desarrollo de sus actividades.

Concluir diciendo que todos los elementos que intervienen en el desarrollo de una actividad económica (incluidos los que conforman el entorno) están interrelacionados, es una asunción generalizada; lo que ya no está tan claro es como clasificar los factores que constituyen el entorno, como éstos se relacionan entre sí, o cual es la influencia que cada uno de ellos tiene sobre las empresas o más genéricamente sobre los sectores empresariales.

El objetivo que nos planteamos en este trabajo es doble; por una parte, pretendemos analizar distintas clasificaciones de los aspectos que constituyen el entorno y, por otra, intentaremos caracterizar un cierto tipo de sociedad económica en la que uno de dichos aspectos tiene una influencia determinante sobre el resto.

## 2. CONCEPTO DE ENTORNO.

Duncan (1972) define el entorno como el conjunto de factores relevantes tanto físicos como sociales que están fuera de los límites de la organización pero que ésta debe tener en consideración en la toma de decisiones. Por otra parte, Galbraith (1977) opina que la incertidumbre percibida en el entorno es la diferencia entre la cantidad de información necesaria para confeccionar una respuesta y la cantidad de información de la que se dispone. En la práctica, la incertidumbre percibida en el entorno se da cuando los directivos no detectan la presencia de un evento o tendencia o son incapaces de asignar probabilidades apropiadas a eventos o tendencias que sabe van a producirse (Miliken, 1987). En el mismo sentido, Schneider y De Meyer (1991) opinan que la estrategia de acción depende de las percepciones e interpretaciones que se hagan del entorno.

Es evidente, a la vista de las opiniones anteriores, que el entorno constituye la mayor fuente de incertidumbre para los responsables de la toma de decisiones, siendo a la vez que un obstáculo, una oportunidad de obtener ventaja sobre sus competidores. No menos obvio es la incertidumbre existente al carecer de la información suficiente para adoptar decisiones. Siguiendo a Aguilar (1967), las fuentes para obtener información pueden clasificarse en función de su origen en externa e interna; y en función de cómo se obtiene, en personal e impersonal. Las fuentes externas son aquellas que no tienen relación con la empresa mientras que las personales son fruto de un trato directo. La naturaleza y procedencia de la información es un tema de vital importancia, pues puede suponer una ventaja competitiva definitiva. En ese sentido la información personal, aunque en general menos contrastable, suele ser más valiosa por cuanto tiene una difusión más limitada que la impersonal (Elenkov, 1997).

En resumen, la exploración del entorno ha demostrado ser una importante fuente de poder o de influencia en las decisiones estratégicas (Miller, 1993; Schneider y De Meyer, 1991; Daft, Sormunen y Parks 1988; Miliken, 1987; Brown y Utterback, 1985; Hambrick y Mason, 1984; Culnan, 1983; Hambrick, 1982; Hambrick, 1981; White y Hamermesh, 1981; Pfeffer y Salancik, 1978; Andrews, 1971). A la hora de plantearse dicha exploración deberíamos cubrir las siguientes etapas:

1. Decidir la información que se necesita, que casi nunca se corresponderá con la información a la que se puede acceder. Además, en ocasiones recibiremos información que no hemos considerado, teniendo que decidir acerca de su grado de utilidad.
2. Decidir dónde y cómo se buscará la información, así como el tipo de información (Aguilar, 1967). Aquí conectamos con la clasificación que realiza Aguilar (1967) acerca de las fuentes de información.
3. Clasificación de la información. En esta etapa hay que tener en cuenta que podemos encontrarnos con dos tipos de información: la que podríamos llamar determinística, que supone el conocimiento completo de una cuestión, y la probabilística, que sólo nos ofrece una visión parcial. El responsable del análisis del entorno deberá tener un conocimiento puntual de la información determinística y ser capaz de establecer procedimientos fiables para cuantificar la certidumbre de la probabilística. El dominio del primer tipo de información es un punto de partida mínimo para la empresa que pretende ser competitiva, mientras que las ventajas respecto a sus competidores las obtendrá en la medida que sea capaz de cuantificar y analizar acertadamente la información probabilística. La turbulencia de un mercado se establece en función del reparto de los dos tipos de información; por consiguiente podemos hablar de mercados estables cuando en ellos prime la in-

formación determinística, mientras que en aquellos en los que exista un porcentaje alto de información probabilística se considerarán turbulentos.

4. Tomar una decisión congruente con el análisis de la información a la que se ha podido acceder, haciendo una valoración de los riesgos derivados de aquellos aspectos donde la información de la que se ha dispuesto no ha sido determinística.

### 3. DIMENSIONES DEL ENTORNO.

Un análisis de los principales trabajos sobre la influencia del entorno en la estrategia nos hace llegar a la conclusión de que la mayoría de ellos desarrollan un cuerpo teórico para intentar validar una serie de hipótesis sobre un sector, un grupo de sectores, una región, un país, etc...; es decir, colectivos claramente definidos y con unas características muy marcadas (Montero y Oreja, 1998; Oreja, 1998, 1997, 1990a y 1990b; Elenkov, 1997; Melchior, Gutiérrez y Oreja, 1997; Daft, Sormunen y Parks, 1988; Hambrick, 1982; Miles y Snow, 1978). Dichos trabajos destacan aquellos rasgos del entorno más relevantes para el estudio de los casos, teniendo en cuenta que no existe otra elección si se considera además el carácter indefinido que, como comentamos anteriormente, tiene este concepto. Es obvio que la proyección de los resultados debe restringirse a la población de la cual se ha extraído la muestra.

Hambrick (1982) analiza la relación entre el tipo de estrategia de la empresa y la información sobre el entorno, y se basa en la clasificación de Miles y Snow (1978) que identifican tipos de organizaciones en función de sus estrategias (de Defensa, de Prospección, de Análisis y Reactivas) para estudiar la existencia de relaciones entre las estrategias extremas, las de Defensa y de Prospección, con el entorno. Para ello considera la existencia de cuatro sectores o rasgos que lo caracterizan: el mercado, el tecnológico, el administrativo y el político-legal. Para medir la cantidad de información sobre el entorno que requieren las empresas, Hambrick (1982) utiliza tres métodos de exploración; el primero de ellos se refiere a la frecuencia con la que se solicita información, el segundo al interés que dicha información le merece al ejecutivo, medido en una escala de Likert de 5 puntos, y el tercero al número de horas que éste dedica a la exploración del entorno. La técnica desarrollada por Hambrick (1982) para la toma de información se denomina Multirasgo-Multimétodo (MTMM) y se concreta en una encuesta que fue realizada a un grupo de ejecutivos de los Estados Unidos pertenecientes a tres sectores de actividad, siendo la conclusión más interesante de dicho estudio, la de la existencia de un 'cuerpo común de conocimiento' entre las empresas del mismo sector consistente con una apreciación similar a la ofrecida por Aguilar (1967). Para el tratamiento de la información se utilizó el test de la U de Mann-Whitney.

Podría parecer que para la población que se estudia, las empresas con una estrategia de Prospección deberían estar más 'necesitadas' de información que las de Defensa, pero sin embargo no es así (Hambrick, 1982). En realidad la diferencia se establece no en la cantidad de información que manejan, que básicamente es la misma, sino en el uso que se hace de dicha información. En cualquier caso, Hambrick (1982) otorga un papel pasivo al entorno, considerándolo como una fuente de información que, en todo caso, puede matizar la estrategia de actuación que, en líneas generales, ya ha sido adoptada en virtud de la política general de la empresa. Es evidente que la posición de las empresas que estudia Hambrick (1982) es claramente dominante, en el sentido de que pueden decidir sin excesivas limitaciones cual será su política de actuación general. A ello no es ajeno el hecho de que sus fuentes de incertidumbre en el entorno son limitadas, estando encabezadas por el sector "mercado", seguida del "económico" y de los "competidores" (Daft, Sormunen y Parks, 1988).

Desde una perspectiva de la inmediatez con la que se produce la influencia del entorno, podemos clasificar los sectores que lo constituyen en dos grandes grupos: los que conforman el Entorno Próximo, los cuales impactan directamente en la estrategia de la organización, y los que constituyen el Entorno General, con una influencia más diferida (Elenkov, 1997; Duncan, 1972). Para su análisis utiliza una adaptación del cuestionario de Miles y Snow (1978), que en origen contiene seis grandes sectores para un total de 25 ítems, cada uno de los cuales fue medido en una escala de 7 puntos de Likert.

La encuesta de Elenkov contiene 27 ítems agrupados en siete sectores, correspondiendo al Entorno General los sectores Político/Legal, MacroEconómico y Sociocultural; mientras que en el Entorno Próximo se consideran los Suministradores, el Comprador/Mercado, el Competidor/Industria y la Tecnología. La información que se obtiene hace referencia a tres aspectos, como son: la 'percepción de la incertidumbre del entorno', la 'importancia del sector' y la 'frecuencia con la que se explora el entorno', utilizando en todos los casos una escala de Likert de 7 puntos. La combinación de los dos primeros aspectos constituye lo que Daft, Sormunen y Parks (1988) denominan 'percepción de la incertidumbre de la estrategia'. La población objeto de estudio fueron las empresas de tamaño medio (entre 50 y 1000 empleados) pertenecientes a diversos sectores industriales de Bulgaria. La conclusión más interesante a la que se llegó hace referencia al hecho de que la influencia de los sectores del entorno sobre la incertidumbre de la estrategia en Bulgaria es muy distinta a la que se da en Estados Unidos (Daft, Sormunen y Parks, 1988). Así, mientras que en éste último la puntuación más alta de incertidumbre en la estrategia, como ya comentamos, la obtiene el sector comprador/mercado seguido del económico, competidores, tecnología, político/legal y sociocultural, en Bulgaria la puntuación máxima la encabeza el sector político/legal seguido de los suministradores, compradores, económico, competidores, tecnología y sociocultural.

Desde la perspectiva de estos últimos autores y para el país estudiado, el papel que juega el entorno es mucho más activo, llegando a condicionar las estrategias particulares cuando la percepción de la incertidumbre de dicha estrategia alcanza niveles elevados. De esta forma, una misma empresa con delegaciones en diferentes entornos, aún siguiendo una política de actuación general muy definida para todas ellas, adoptará estrategias que pueden estar muy condicionadas por dicho entorno. La población estudiada por Elenkov (1997) se encuentra inmersa en un entorno de gran turbulencia, resultando muy sintomático el hecho de que el sector que ofrece una mayor incertidumbre estratégica sea el político/legal, seguido de los suministradores, posteriormente del mercado y por último, de los competidores.

Oreja (1998), en su visión del entorno, establece que éste es un espacio compuesto de cuatro dimensiones: la Geográfica, la Económica, La Político-Legal y la Socio-Cultural. La elección de la dimensión Geográfica se debe a un interés por analizar las peculiaridades de la actividad económica ubicada en un entorno insular, concretamente en las Islas Canarias. De esta forma, analiza la influencia de las dimensiones del entorno sobre las actividades basadas en el concepto de cadena de valor de la empresa (Porter, 1980) obteniendo, a partir de una encuesta soportada de nuevo en la escala de Likert de 5 puntos, una valoración para cada actividad dentro de cada dimensión.

La introducción de la dimensión geográfica pone de manifiesto las características especiales del entorno insular, que hace de dicha dimensión un factor determinante de la estrategia empresarial (Oreja, 1998), existiendo además razones objetivas para la aceptación de este planteamiento. De hecho, la dimensión geográfica influye decisivamente sobre los aspectos económicos, porque cualquier estrategia empresarial está condicionada por los costes añadidos de su aislamiento y lo limitado de su mercado próximo; y también condiciona la dimensión político/legal, puesto que, dada sus especiales condiciones, las Islas Canarias poseen un ordenamiento jurídico diferenciado del resto del estado. Todo ello obliga a plantear a las empresas allí establecidas una estrategia en función de las condiciones del entorno al que pertenecen. Con base en todo lo anterior se puede afirmar que el entorno, y en concreto la dimensión geográfica, determina la estrategia de la empresa.

Relacionando esta situación con los casos anteriores apreciamos que en esta ocasión la incidencia del entorno sobre la estrategia se debe al efecto aislamiento que provoca dicho entorno en relación a la actividad económica de las empresas. Esta situación de aislamiento es generalizable, ya que no sólo se daría en el caso de que la dimensión preponderante fuera la geográfica, sino cuando alguna de las dimensiones o sectores del entorno tuviera un papel decisivo en el conjunto del entorno. Por ejemplo, si la dimensión preponderante fuera la económica, también se daría de alguna forma un aislamiento. Pensemos en las condiciones que se dan en una comarca especialmente deprimida; si la dimensión dominante fuera la político/legal, las diferencias respecto al resto de economías plantearían asimismo problemas de aislamiento (recuérdese el caso de la antigua Unión Soviética y sus países satélites). Por último, si el sector dominante fuera el socio/cultural, ello también contribuiría a crear barreras de difícil superación (imaginemos el caso de algunos países musulmanes integristas).

A la vista de estos trabajos hemos podido apreciar la magnitud de la influencia del entorno en la estrategia global de las empresas, pudiendo ir ésta desde una influencia moderada hasta llegar a constituirse en determinante de su política.

Volviendo a la consideración que hacíamos al principio de este trabajo en el sentido de que el entorno está constituido por todos aquellos rasgos que no forman parte intrínseca de la actividad empresarial, conviene diferenciar entre el peso de dicho entorno y su nivel de turbulencia. En el caso de las Islas Canarias, estudiado por Oreja (1998) y el de Bulgaria, analizado por Elenkov (1997), el entorno tiene un peso específico muy elevado, en el primero de los casos por la influencia de la dimensión geográfica, mientras que en el segundo se debe a la dimensión político-legal; en cambio el caso de los Estados Unidos estudiado por Hambrick (1982) el peso del entorno es moderado o bajo. Si descontamos la información de tipo determinístico en todos los casos, lo que queda nos da una idea de la turbulencia existente en la región o en el sector. Es evidente, que en el caso español y americano hay mucha más estabilidad que en el caso búlgaro, donde los cambios que se producen son mucho menos predecibles.

El análisis del tipo de influencia del entorno en la estrategia de la empresa nos ha llevado a clasificar los sectores o dimensiones del entorno en dos grandes grupos: el primero de ellos está constituido por el Entorno estructural, donde se engloban aquellos sectores que con una alta probabilidad no van a variar, o lo harán mínimamente, a medio y largo plazo; en este grupo se encuentra la dimensión geográfica y la dimensión socio-cultural; el segundo grupo lo forma el Entorno coyuntural, donde se encuentran aquellos sectores susceptibles de variar sustancialmente a corto o medio plazo; aquí situamos a la dimensión económica y la dimensión político-legal. Para referirnos a ellos hablaremos de sectores estructurales o sectores coyunturales. Los primeros están muy asumidos por los órganos de decisión de la empresa y su influencia es determinante aunque previsible; en cambio, los sectores coyunturales son los que producen una mayor turbulencia, su influencia es condicionante y difícilmente cuantificable. De admitirse algún tipo de relación que incluyera a distintos sectores es obvio que, en general, los sectores estructurales serían variables independientes, mientras que los coyunturales actuarían como dependientes.

Como resumen de lo anterior podemos afirmar que en general, cuando existe un predominio de factores estructurales o cuando se da un equilibrio entre los distintos aspectos del entorno, nos encontramos dentro de lo que sería un marco de actuación estable, mientras que cuando los factores preponderantes son de carácter coyuntural, dicho marco de actuación sería considerado como inestable.

#### 4. UN MODELO DE ANÁLISIS

Tanto el trabajo de Elenkov (1997) como el de Oreja (1998) se basan en la metodología MTMM desarrollada por Hambrick (1982), a pesar de que el tratamiento de la información sea distinto, sin duda debido a los objetivos que dichos autores se plantean. Farh, Hoffman y Hegarty (1984) sugieren que las matrices MTMM deben ser tratadas utilizando modelos Factoriales confirmatorios, desarrollados por Jöreskog (1993) en su paquete LISREL. En definitiva se trata de confirmar la influencia de los distintos sectores contemplados y de los métodos empleados para medir la importancia e incertidumbre de éstos. El modelo factorial admite la inclusión de correlaciones entre rasgos, entre métodos y entre rasgos y métodos, de forma que si el investigador no es capaz de plantear unas hipótesis concretas puede utilizar el modelo factorial desde un punto de vista exploratorio. Además, una vez elegido el modelo, éste nos va a permitir a partir del análisis de sus coeficientes y de las correlaciones, respectivamente, estudiar la validez convergente y la validez discriminante.

El modelo que desarrollan Farh, Hoffman y Hegarty (1984) para tratar la matriz MTMM considera los distintos sectores o rasgos situados a un mismo nivel, actuando como causas de variación de las variables observadas. En el caso de que admitamos la presencia de sectores estructurales que influyan sobre los coyunturales, habría que replantear el modelo, incluyendo estructuras latentes que recojan dicha influencia. Los modelos de estructuras latentes son una generalización de los modelos factoriales confirmatorios y han sido desarrollados igualmente por Jöreskog (1993, 1982, 1969 y 1967) en su paquete LISREL, aunque existen actualmente módulos que resuelven este tipo de problemas en algunos de los paquetes estadísticos de amplia difusión, como es el caso del módulo AMOS de SPSS.

Como propuesta de actuación vamos a esbozar un modelo que nos permita analizar la influencia del entorno en una región cuyas características geográficas, orográficas o medioambientales van a limitar la circulación de flujos económicos, por lo que podemos prever que la dimensión geográfica ( $G_1$ ) va a jugar un papel determinante. Además de este sector consideraremos el económico ( $E_3$ ), en el que se incluyen los aspectos tecnológicos y administrativos, el político-legal ( $PL_2$ ) y el socio-cultural ( $SC_4$ ).

A priori, podemos esperar que el sector geográfico influya sobre el económico y sobre el político-legal de forma bastante acentuada, mientras que admitiremos que el sector socio-cultural se sitúa al mismo nivel que el geográfico, con influencia sobre el sector económico. También podría admitirse una relación entre las dimensiones económica y político-legal, puesto que aunque si bien la actuación de la autoridad política generará una mayor incertidumbre sobre el sector económico, no menos cierto es que la existencia de lobbys influyentes puede suponer la creación o aceleración de la puesta en marcha de disposiciones legales. Todo lo anterior podría expresarse a través de las siguientes hipótesis:

**H1:** La dimensión geográfica aumenta la incertidumbre de las dimensiones económica y político-legal.

**H2:** La dimensión socio-cultural aumenta la incertidumbre de la dimensión económica.

**H3:** Existe una interacción (influencia en un doble sentido) entre las dimensiones económica y político-legal.

**H4:** Los niveles medios de incertidumbre de las dimensiones geográficas y socio-cultural son inferiores a los de las dimensiones económica y político-legal.

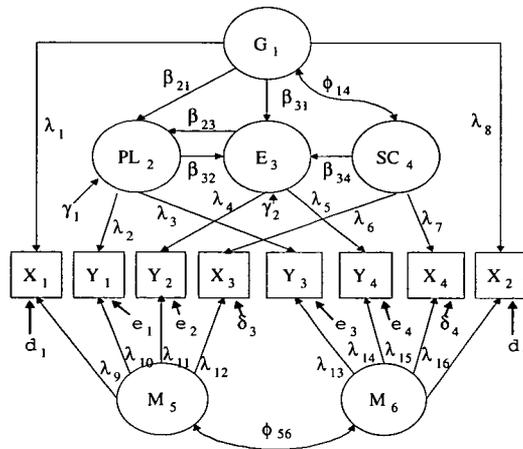
Para poder validar las hipótesis empleamos la metodología MTMM de toma de información propuesta por Hambrick (1982), donde los métodos de medición que proponemos son: el nivel de incertidumbre ( $M_5$ ) y el grado de importancia ( $M_6$ ) de cada dimensión. Considerando una medida que resuma la información sobre cada cruce "sector/método", típicamente la media aritmética, tendremos ocho mediciones que esquematizamos en la siguiente tabla:

MÉTODO	SECTOR	GEOGRÁFICO ( $G_1$ )	ECONÓMICO ( $E_3$ )	POLÍTICO-LEGAL ( $PL_2$ )	SOCIO-CULTURAL ( $SC_4$ )
NIVEL DE INCERTIDUMBRE ( $M_5$ )		$X_1$	$Y_2$	$Y_1$	$X_3$
GRADO DE IMPORTANCIA ( $M_6$ )		$X_2$	$Y_4$	$Y_3$	$X_4$

El resultado obtenido por el producto entre el Nivel de incertidumbre y el Grado de importancia será un indicador de la Incertidumbre estratégica percibida (IE), revelador de la importancia que tiene globalmente el sector en las decisiones estratégicas de las empresas (Elenkov, 1997):

$$IE = M_5 \times M_6$$

El modelo, a partir de las tres primeras hipótesis planteadas, puede ser representado gráficamente, siguiendo el método y la notación propuesto por Jöreskog (1969, 1967), como sigue:



A la vista del mismo admitimos que puede existir correlación entre las variables  $M_5$  y  $M_6$  así como entre  $G_1$  y  $SC_4$  (Farh, Hoffman y Hegarty, 1984). Dicha correlación aparece representada gráficamente por líneas curvas y cuantificada por el correspondiente parámetro  $\phi$ . Como hipótesis adicional aceptamos la incorrelación entre los métodos y las dimensiones y suponemos además que todas las relaciones que se plantean son lineales (Farh, Hoffman y Hegarty, 1984). Las variables medidas así como los factores o variables latentes aparecen representados por letras (dentro de cuadrados y de círculos respectivamente) y se relacionan mediante una línea recta, indicándonos que existe dependencia de la variable destino de la flecha respecto de la de origen. Si la relación se establece entre variable observada y factor, ésta se cuantifica por el parámetro  $\lambda$  y si es entre variables latentes, por el parámetro  $B$ . Además, las variables observadas  $X_i$  se explican por los factores independientes  $G_1$  y  $SC_4$ , mientras que las  $Y_i$  se explican por los factores dependientes  $E_3$  y  $PL_2$ . Por último comentar que las letras griegas origen de flecha indican un error o perturbación en la explicación de la variable destino de ésta;  $\gamma$  en el caso de los factores,  $E$  para las variables  $Y_i$  y  $\delta$  para las  $X_i$ .

Para la resolución del modelo, podemos hacer uso de cualquiera de los programas a los que se ha hecho referencia, LISREL o AMOS. Del análisis de sus resultados podremos concluir lo siguiente:

- 1.- Si el modelo se ajusta a los datos, a la vista de la significatividad del test basado en la Chi-cuadrado de Pearson. En caso de admitir que no es el adecuado, debemos revisar el modelo que se propone.
- 2.- Si las relaciones que se proponen son significativas, es decir, si los parámetros estructurales son claramente distintos de cero (Validez Convergente). Igualmente si admitiéramos que alguno de los parámetros es cero habría que retocar el modelo. En particular, el análisis de los parámetros beta nos llevará a admitir o a rechazar las hipótesis  $H_1$ ,  $H_2$  y  $H_3$ .
- 3.- Si las correlaciones entre las variables estructurales son demasiado altas, lo que nos conduciría a refundir algunas de éstas (Validez Discriminante).

La hipótesis  $H_4$  habría que validarla a partir del correspondiente modelo de Análisis de la Varianza (ANOVA); primero a partir de un test de la  $F$ , o de un test de Kruskal-Wallis en el caso de que no se den los supuestos paramétricos, y luego, caso de que rechazemos la hipótesis de igualdad de todas las medias, mediante el adecuado test de Comparaciones múltiples.

## CONCLUSIONES

El entorno se compone de una parte determinística y una probabilística. La capacidad de prospección y de análisis de la componente probabilística es la que puede ofrecer a las empresas ventajas competitivas respecto al resto de firmas de su sector.

Las dimensiones del entorno pueden clasificarse en dos grandes grupos, como son: el entorno estructural y el entorno coyuntural. El primero de ellos engloba los rasgos más estáticos del mismo, a diferencia del segundo en el que situaríamos a los más dinámicos.

La metodología MTMM se ha revelado adecuada para analizar la influencia del entorno sobre las decisiones de la empresa ya que, por una parte, permite descomponer los rasgos del entorno y, por otra, establecer distintos criterios de medida para valorar dicha influencia. La utilización de la metodología MTMM hace posible:

- 1.- De forma general, y utilizando modelos ANOVA, contrastar la hipótesis de que el entorno estructural tiene una fuerte relación con la componente determinística, mientras que la parte probabilística reside básicamente en el entorno coyuntural.
- 2.- Para el caso de entornos insulares o más generalmente, cuando se estime que algún factor del entorno tenga influencia sobre algunos de los otros, los modelos de Estructuras latentes harán posible contrastar la existencia de dicha influencia. En el caso especial de entornos insulares, contrastaremos el que la dimensión geográfica y la socio-cultural, adoptan papeles preponderantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, F.J. (1967). "SCANNING THE BUSINESS ENVIRONMENT". MCMILLAN, NEW YORK.
- ANDREWS, K.R. (1971). "THE CONCEPT OF CORPORATE STRATEGY". DOW-JONES IRWIN, HOMEWOOD, IL.
- ANSOFF, H.I. (1979). "STRATEGIC MANAGEMENT". MCMILLAN, LONDON.
- BOYD, B.K. AND FULK, J. (1996). "EXECUTIVE SCANNING AND PERCEIVED UNCERTAINTY: A MULTIDIMENSIONAL MODEL". *JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL. 22, Nº 1, PP. 1-21.
- BROWN, J.W. AND UTTERBACK, J.M. (1985). "UNCERTAINTY AND TECHNICAL COMMUNICATION PATTERNS". *MANAGEMENT SCIENCE*, 31, PP. 301-311.
- BUENO CAMPOS, E. (1991). "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y CASOS". EDICIONES PIRÁMIDE, S.A. MADRID.
- CULNAN, M.J. (1983). "ENVIRONMENTAL SCANNING: THE EFFECTS OF TASK COMPLEXITY AND SOURCE ACCESSIBILITY ON INFORMATION GATHERING BEHAVIOR". *DECISION SCIENCE*, 14, PP. 194-206.
- DAFT, R.L., J. SORMUNEN AND D. PARKS (1988). "CHIEF EXECUTIVE SCANNING, ENVIRONMENTAL CHARACTERISTICS, AND COMPANY PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY". *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9 (2), PP. 123-139.
- DUNCAN, R.B. (1972). "CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS AND PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY". *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 17, PP.313-327.
- ELENKOV, D.S.(1997). "STRATEGIC UNCERTAINTY AND ENVIRONMENTAL SCANNING: THE CASE FOR INSTITUTIONAL INFLUENCES ON SCANNING BEHAVIOR". *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, APR 18/4, PP. 280-302.
- FARH, J.-L., HOFFMAN, R.C. AND HEGARTY, W.H. (1984). "ASSESSING ENVIRONMENTAL SCANNING AT THE SUBUNIT LEVEL: A MULTITRAIT-MULTIMETHOD ANALYSIS". *DECISION SCIENCES*, 15, PP. 197-220.

- GALBRAITH, J.R. (1977): "ORGANIZATION DESIGN". ADDISON WESLEY, READING, MA.
- GRANT, ROBERT M. (1996): "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTOS, TÉCNICAS Y APLICACIONES". EDITORIAL CIVITAS, S.A. MADRID.
- HAMBRICK, D.C. AND MASON, P.A. (1984): "UPPER ECHELONS: THE ORGANIZATION AS A REFLECTION OF ITS TOP MANAGERS", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 9, pp. 193-206.
- HAMBRICK, D.C. (1981): "SPECIALIZATION OF ENVIRONMENTAL SCANNING ACTIVITIES AMONG UPPER LEVEL EXECUTIVES", *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 18, pp. 299-320.
- HAMBRICK, D.C. (1982): "ENVIRONMENTAL SCANNING AND ORGANIZATIONAL STRATEGY", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 3(2), pp. 159-174.
- JÖRESKOG, K.G. (1967): "SOME CONTRIBUTIONS TO MAXIMUM LIKELIHOOD FACTOR ANALYSIS", *PSYCHOMETRIKA*, 32, pp. 443-482.
- JÖRESKOG, K.G. (1969): "A GENERAL APPROACH TO CONFIRMATORY MAXIMUM LIKELIHOOD FACTOR ANALYSIS", *PSYCHOMETRIKA*, 34, pp. 183-202.
- JÖRESKOG, K.G. (1993): "MODELADO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES CON LISREL", EUSTAT, VITORIA.
- JÖRESKOG, K.G. AND SÖRBOM, D. (1982): "RECENT DEVELOPMENTS IN STRUCTURAL EQUATION MODELING", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 19, pp. 404-416.
- JURKOVICH, R.: (1974): "A CORE TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS", *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 19, pp. 380-394.
- LAWRENCE, P.R. (1981): "ORGANIZATION AND ENVIRONMENT PERSPECTIVE", A.H. VAN DE VEN AND W.F. YOYEE (EDS.): *PERSPECTIVES ON ORGANIZATION DESIGN AND BEHAVIOR*, WILEY, NEW YORK.
- MELCHIOR, M. Y OREJA, J.R. (1997): "UNA METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO". EN *ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y TERRITORIO*, VOL I, VII CONGRESO NACIONAL ACEDE. ALMERÍA, pp. 51-64.
- MELCHIOR, M., GUTIÉRREZ, A.T. Y OREJA, J.R. (1997): "LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN CANARIAS". NÚMERO MONOGRÁFICO DE LA REVISTA SITUACIÓN SOBRE LAS ISLAS CANARIAS. SERVICIO DE ESTUDIOS DEL BANCO BILBAO VIZCAYA. MADRID, pp. 273-288.
- MILES, R.E. AND SNOW, C.C. (1978). "ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE AND PROCESS", MCGRAW-HILL, NEW YORK
- MILIKEN, F.J. (1987): "THREE TYPES OF PERCEIVED UNCERTAINTY ABOUT THE ENVIRONMENT: STATE, EFFECT, AND RESPONSE UNCERTAINTY". *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 12, pp. 133-143.
- MILLER, K.D. (1993): "INDUSTRY COUNTRY EFFECTS ON MANAGERS' PERCEPTIONS OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY", *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 24 (4), pp. 693-794.
- MINTZBERG, H. (1988): "LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES". EDITORIAL ARIEL, S.A. BARCELONA.
- MONTERO MURADAS, I. Y OTROS (1998): "EL COMERCIO MINORISTA EN CANARIAS". FUNDACIÓN FÝDE-CAJA CANARIAS Y CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA DEL GOBIERNO DE CANARIAS. SANTA CRUZ DE TENERIFE.
- OREJA, J.R. (1990A): "LA EMPRESA EN UN ENTORNO INSULAR". IUDE, LA LAGUNA, 1990, 28 pp., REEDICIÓN.
- OREJA, J.R. (1990B): "LA EMPRESA EN UN ENTORNO INSULAR. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES". REVISTA DE ECONOMÍA Y ECONOMISTAS DE CANARIAS, Nº 1. SANTA CRUZ DE TENERIFE, pp. 4-8.
- OREJA, J.R. (1997): "EL IMPACTO DEL ENTORNO INSULAR EN LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES EN CANARIAS". NÚMERO MONOGRÁFICO DE LA REVISTA SITUACIÓN SOBRE LAS ISLAS CANARIAS. SERVICIO DE ESTUDIOS DEL BBV, pp. 261-272.
- OREJA, J.R. (1998): "EL MODELO GEPS DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA INSULAR". ECONOMÍA CANARIA, TOMO II. SANTA CRUZ DE TENERIFE, pp.593-611.
- PFEFFER, J. AND SALANCIK, G.R. (1978): "THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS". HARPER & ROW, NEW YORK.
- PORTER, M.E. (1980): "COMPETITIVE STRATEGY TECHNIQUES FOR ANALYSING INDUSTRIES AND COMPETITORS", FREE PRESS, MCMAMILLAN. NEW YORK.
- SCHNEIDER, S.C. AND DE MEYER, A. (1991): "INTERPRETING AND RESPONDING TO STRATEGIC ISSUES: THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12 (4), pp. 307-320.
- STOFFELS, J.D. (1994): "STRATEGIC ISSUES MANAGEMENT: A COMPREHENSIVE GUIDE TO ENVIRONMENTAL SCANNING". PERGAMON.
- WHITE, R.E. AND HAMERMESH, R.G. (1981): "TOWARD A MODEL OF BUSINESS UNIT PERFORMANCE: AN INTEGRATIVE APPROACH", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 6 (2), pp. 213-223.