

## **SUGERENCIAS PARA ELABORAR UN CUADRO DE MANDO SOBRE EL ENTORNO EMPRESARIAL <sup>1</sup>**

### **I. Introducción**

El Entorno es el lugar donde residen las empresas y las circunstancias en que se realizan los negocios. Analizar dicho entorno, diagnosticarlo y extraer consecuencias forma parte de las tareas de los dirigentes empresariales.

El entorno suele ser bastante amplio y, a veces, complejo; y se presenta con multitud de variables económicas, sociales y políticas, que admiten variadas interpretaciones, mezclándose datos de lo que está sucediendo y las expectativas de lo que puede pasar en el futuro. Por ello parece conveniente disponer de un esquema organizador de los fenómenos y no verse absorbidos por el ruido con que suelen acompañarse y, sobre todo, para no obviar los movimientos de fondo, que son los grandes transformadores de las circunstancias de los negocios en términos de oportunidades, peligros y responsabilidades sociales.

Para elaborar un esquema, la clave es seleccionar las variables críticas, que serán diferentes para unas empresas y otras y donde siempre será difícil hacer aproximaciones válidas; en cualquier caso el mayor riesgo sería no disponer de un modelo propio; pues aunque sea “simplificador” e imperfecto siempre forzará a “aterrizar” las cifras, las impresiones, las ideologías, los sentimientos... haciéndolos reconocibles; y, entonces, se podrá convertir en un instrumento de reflexión sobre el significado de los acontecimientos más relevantes y sus consecuencias para “los componentes” del ámbito empresarial (que de manera amplia son los clientes, los proveedores, el personal propio, los dueños, los socios, los competidores y la propia entidad como conjunto).

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor José Luis Lucas Tomás.  
Copyright © Noviembre 2009. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Es en este sentido que se propone a continuación un esquema general sobre el Marco Exterior de la empresa, como un ejemplo que ayude a cada entidad a diseñar un cuadro de mando específico que le permita sentirse más cómoda en su entorno y, sobre todo, atreverse a concretar los planes de actuación pertinentes.

## II. Un cuadro clínico: Los ocho indicadores

De la ingente cantidad de datos y fenómenos del exterior, y para no dejarse impresionar por “el ruido capitalino”, se sugiere seleccionar cuatro “campos políticos”, en el sentido de aquellos que más puedan afectar a “la política de la empresa”, y dentro de ellos “los indicadores” concretos a estudiar, que se mencionan a continuación:

### A. Los Condicionantes Inmediatos del entorno.

1. La Inflación.
2. Los Impuestos.
3. El Intervencionismo.

Estos tres indicadores son el envolvente próximo y vienen causados por decisiones “políticas” (aunque parezcan temas macroeconómicos, sociales o ideológicos).

### B. Las Ondas de Fondo del entorno.

1. El Balance de las Cuentas Públicas.
2. Las Características de la Sociedad Civil.
3. La Consistencia del País.

Estos indicadores se refieren a “los cimientos” donde se asientan las actividades del mundo mercantil y condicionan de manera fundamental la vida de las empresas y su configuración.

### C. Las Personalidades y las Filosofías de los Responsables Públicos.

1. Quiénes son y cómo actúan los Gobernantes a nivel Local, Nacional e Internacional.

Se trata de “entender” a las personas que actuando en entidades externas a la empresa condicionan con sus comportamientos la hoja de ruta del mundo empresarial, en términos de confianza, de imagen y de fomento de las iniciativas libres.

### D. Los Confines del entorno.

1. Las Rupturas.

Se trata de variables más allá de entorno donde la empresa está de manera natural; factores que ni se ven ni se esperan por la lejanía o la imprevisibilidad pero que, en un determinado momento, pueden aparecer como una revolución, un accidente o una disrupción.

### III. Explicitación de los indicadores

A continuación se ofrecen algunos perfiles de las variables críticas seleccionadas, para ver el tipo de juego que podrían dar como ayuda para interpretar las señales del entorno.

#### A. Sobre los Condicionantes Inmediatos

El criterio expositivo que se utiliza en este caso es el de contemplar las consecuencias prácticas de un “aumento” en el nivel de los tres indicadores seleccionados.

##### a. Mayor Inflación.

1. El efecto euforizante de la inflación acelera el consumo; cuando pasa, solo aumenta el consumo exótico. Los ciudadanos tardan en percibir que la inflación es el impuesto de los pobres, pero acaban asustándose al percibir que su riqueza disminuye.
2. Se desvía la atención de la productividad y la mayoría se dedica a luchar contra los efectos inflacionistas convirtiéndose “lo financiero” en objeto preferente de atención, por miedo a un posible “corralito”.
3. Aparecen con fuerza las huelgas, que suelen ganar los sectores más oligopolísticos.
4. Los problemas económicos se convierten en sociales y, pronto, en políticos.
5. Las cuentas de las empresas se inflan y los resultados pueden llegar a ser ficticios.
6. Los gobiernos juegan con la ilusión monetaria (la droga más hipnótica que ingieren los políticos públicos sin ocultarse).

##### b. Mayores Impuestos.

1. Se incrementan las actuaciones de las Haciendas para cumplir los objetivos recaudatorios, y los avisos de inspecciones ponen en marcha los nervios de los administrados y los honorarios de gestorías, asesores fiscales y auditoras.
2. Los grupos importantes cambian de domicilio fiscal y solo regresan cuando el nivel de impuestos se equilibra con los países competidores.
3. Los individuos deciden ahorrar menos, y se desincentiva el trabajar.
4. Los gobiernos deciden ahorrar menos y tienen “mayores deseos de hacer cosas” por los ciudadanos.