

MIA 2011

El Ambiente Externo de las Organizaciones



M.A. E. Fernando Aguirre y Hernández

Daniel Martínez Navarrete

Marzo 17 de 2011

La división Cadillac de General Motors ha notado que sus clientes se cubren de canas. La persona que adquiere un automóvil nuevo, hoy en día tiene una media de 55 años. Los gerentes, deben buscar una nueva generación de clientes para combatir esta tendencia demográfica.

Los productores de equipo de protección, se vieron forzados a incrementar su producción en cinco veces más en la primavera de 2003 para cubrir la demanda por parte de los clientes estadounidenses que entraron en pánico por temor de un ataque terrorista¹.

¹ Administración, Michael A. Hitt, Ma. Isabel Pérez de Lara Choy, Cap. En que Consiste el Ambiente de Negocios.

INTRODUCCION

Para que una empresa realmente sea competitiva, no basta tener recursos internos de calidad, siempre se debe tener en cuenta los cambios que se puedan desarrollar en su ambiente externo y como es que pudiese afrontarlos en un momento dado. Para esto, se implementan programas o capacitaciones que buscan brindar herramientas necesarias a los colaboradores con el fin de salir victorioso en una situaci3n inesperada.

Como ejemplo, puedo mencionar el reciente terremoto que azoto al pa3s de Jap3n que trajo consigo un brutal tsunami que arras3 y destruy3 varias poblaciones de ese Pa3s, aunque como lo mencionaba anteriormente, es realmente dif3cil predecir el futuro, como sociedad e integrantes de una organizaci3n, podemos buscar la mejor forma de responder ante semejantes situaciones, en este caso, los habitantes y ciudadanos respondieron de una forma muy ordenada al evacuar los edificios en los que se encontraban y acatar las 3rdenes del gobierno Japon3s para prevalecer la paz, esto es una muestra de cultura y es el fiel reflejo de cursos hacia los ciudadanos que pretenden informarles las medidas que se deben adoptar ante situaciones parecidas.

Tanto para un administrador o un gerente, que busque la forma en que el ambiente externo afecta a la empresa, puede observar las ejemplificaciones anteriores a la introducci3n, siempre existen fuerzas ambientales que afectan de forma importante las decisiones de los 3rdenes de las organizaciones. En este tema, pretendo se3alar las principales fuerzas externas y los principales factores que pueden cambiar el rumbo de una organizaci3n.

¿QUE ES EL ENTORNO?

El entorno, son todas aquellas fuerzas que pueden cambiar o modificar el desempe3o de una organizaci3n. B3sicamente existen dos tipos de entornos, el interno (tambi3n se le conoce como micro entorno) y el externo (o macro entorno). Ambos entornos, a su vez se subdividen en 3reas m3s espec3ficas que ayudan a comprender mejor la forma en que esas fuerzas inciden sobre la empresa. Para efecto de esta investigaci3n, me limitare solo a hablar del macro entorno.

¿QUE ES EL AMBIENTE EXTERNO?

El ambiente externo, hace referencia a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que hasta cierto punto pueden modificar o influir en el desempeño y crecimiento de la empresa. El ambiente externo, se puede clasificar en dos grupos, el entorno externo específico y el general (Fig. 1: Entorno General y Especifico), estos a su vez se subdividen en factores más pequeños, pero que conjuntamente, forman el ambiente externo de la empresa.

El ambiente externo se puede definir como los factores que se encuentran a nivel macro y que pueden afectar a la empresa en su desarrollo y su funcionamiento hasta un punto muy complejo, estos factores pueden suponer ventajas y amenazas para la misma organización.

El entorno externo se caracteriza por:

- Cambios muy repentinos
- El Impacto de las tecnologías de información y la Comunicación (TIC's)
- La globalización
- Cambios sociales

FACTORES DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

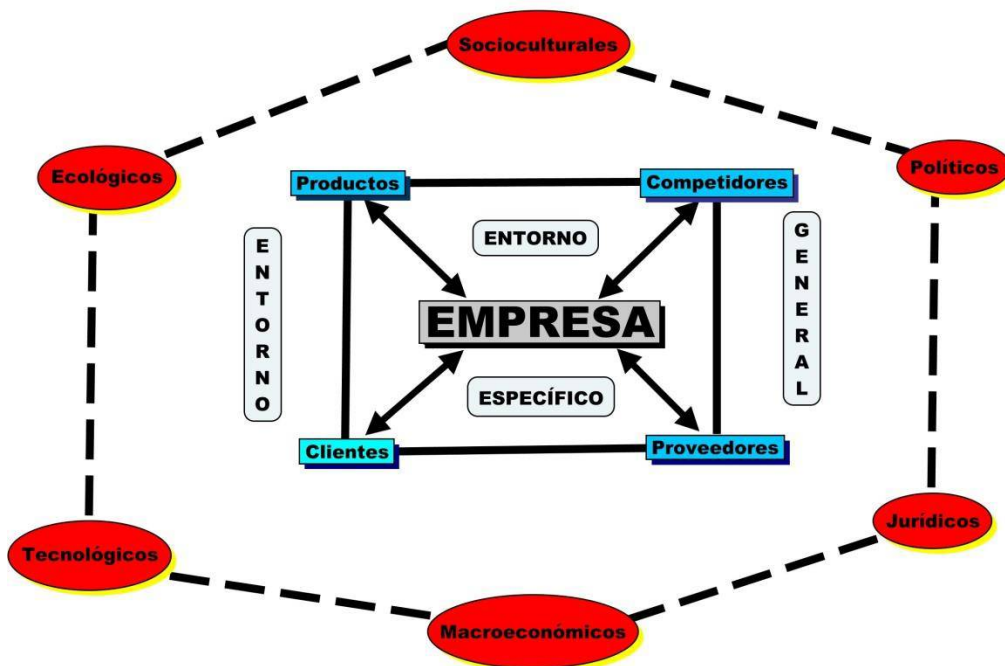


Fig. 1: Entorno Externo General y Especifico de una Organización

ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno externo específico es aquel que comprende las fuerzas externas que afectan directa e inmediatamente en las decisiones y los actos de los administradores y que son pertinentes para la obtención de las metas de la empresa. Se debe tener bien claro, que el entorno específico es particular y diferente para cada tipo de organización. Por ejemplo, las empresas relojeras Timex y Rolex, aunque se dedican al mismo giro, sus respectivos entornos específicos son distintos porque operan en segmentos e mercado distintos.

De lo anterior, se puede decir que las fuerzas que componen el entorno específico son:

- Los clientes
- Proveedores
- Competencia
- Grupos de presión

¿CÓMO SON LOS FACTORES ESPECÍFICOS?

Clientes. Uno de los objetivos principales de una empresa es brindar satisfacción a sus clientes a través de los productos que ofrece.

Los clientes siempre proveen incertidumbre a la organización porque sus gustos cambian o simplemente se aburren del producto de la empresa. Cabe hacer mención que algunas empresas enfrentan un grado mayor de incertidumbre respecto a otras.

Proveedores. Es común pensar en los proveedores, como aquellos que solo abastecen y suministran materiales o insumos que son utilizados durante el proceso de elaboración de los productos de la empresa. Sin embargo, la palabra proveedores abarca de igual manera a quienes prestan servicios financieros y mano de obra. Se requieren, bancos, aseguradoras y accionistas para garantizar un flujo de dinero continuo dentro de la empresa. Las universidades, los sindicatos, asociaciones profesionales, escuelas comerciales y mercados locales de mano de obra son fondos de empleados. Pero cuando estos fondos se terminan o están limitados, se restringen las acciones y las decisiones de los administradores.

Una de las actividades de los gerentes es tratar de brindar confiabilidad utilizando un aporte continuo de los materiales que necesitan el menor precio posible. Como estos insumos significan un tipo de incertidumbre (esto quiere decir que la falta de los mismos o

el retraso en la entrega afectan la eficacia de la organización), los gerentes realizan esfuerzos muy grandes para que este aporte sea continuo y muy confiable.

Competencia. Hasta el momento, ninguna compañía carece de competidores o rivales. Los gerentes y administradores no pueden ignorar a sus competidores directos, porque si lo hacen definitivamente se quedarán rezagados. Por ejemplo, hasta la década de 1980 las tres principales cadenas emisoras (ABC, CBS y NBC) controlaban lo que uno veía en las televisiones. Actualmente, con el cable digital, satélite, reproductores de Blue Ray, los compradores cuentan con un abanico más grande de productos de donde escoger. Con la expansión de las capacidades tecnológicas, estas opciones traen más competencia a las cadenas. Internet también tiene que ver con la determinación de los rivales de una organización porque de hecho ha eliminado las fronteras geográficas.

Estos ejemplos ilustran que la competencia (de precios, nuevos productos, servicios ofrecidos, entre otros) representa una fuerza ambiental que los gerentes deben vigilar muy de cerca y estar preparados para responder de forma inmediata.

Grupos de Presión. Estos grupos hacen referencia a aquellas organizaciones civiles que buscan reducir el consumo o uso de un producto, que puede ser dañino para la sociedad. Pueden entrar los grupos ecologistas, los grupos estudiantiles, entre otros.

ENTORNO GENERAL

Este entorno hace referencia a los factores económicos, políticos, legales, socioculturales, demográficos, tecnológicos y globales que pudiesen en un momento dado afectar a la organización. En ocasiones, los cambios generales pueden impactar de forma muy importante a la empresa y en otras no tienen las mismas repercusiones, por tal motivo, los administradores y gerentes siempre deben tenerlos en cuenta, lo que sucede en el otro lado del mundo, tiene un impacto indirecto o directo sobre nuestra organización.

¿CÓMO SON LOS FACTORES GENERALES?

Fuerzas políticas y legales. Incluyen los parámetros regulatorios en los cuales una organización deberá de operar. Estos factores abarcan las leyes, los reglamentos y las normas que rigen el entorno demográfico donde trabaja la empresa. Uno de estos

factores es la legislación fiscal, por ejemplo, hay estados en la República Mexicana que pagan una cantidad menor de IVA² que otros estados.

Estos factores, afectan a las empresas de manera drástica. El contexto legal determina lo que una empresa puede o no hacer dentro del lugar de su ubicación. Para algunas empresas, las fuerzas legales representan áreas de oportunidad, mientras que para otras, son una desventaja o un motivo suficiente para que la empresa disminuya su participación en el mercado.

Respecto a los factores políticos, uno de los temas de mayor importancia en el ambiente general externo es el gasto público, esto es, porque las alzas y bajas en el gasto, tienen un impacto sustancial en la economía general. "El gasto público total, en los niveles local, estatal y nacional, llega a representar hasta el 20 por ciento del producto interno bruto, es decir, del valor monetario total de los bienes terminados y de los servicios prestados por los negocios dentro de una nación³."

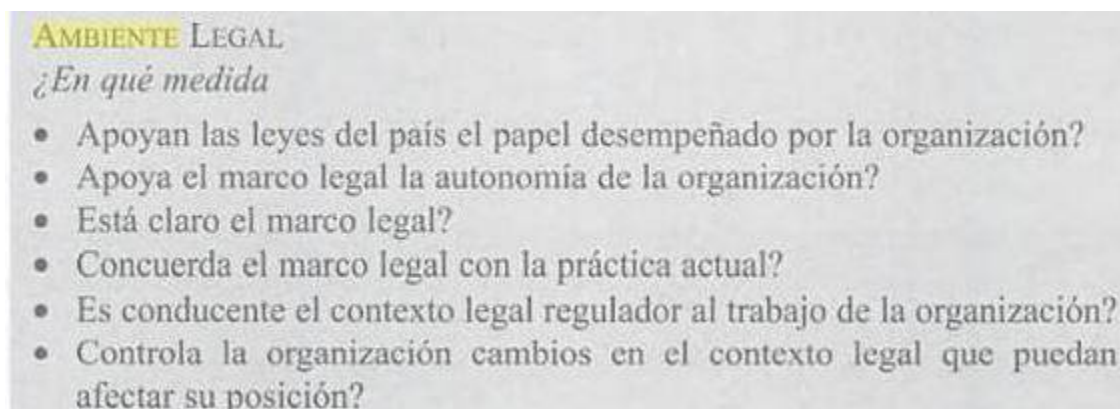


Fig. 2 Forma de Impacto de las Fuerzas Legales

² Impuesto al valor agregado; Wikipedia marzo 15 de 2011. El 'IVA' es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir financiado por el consumidor final. Un impuesto indirecto es el impuesto que no es percibido por el fisco directamente del tributario. El IVA es percibido por el vendedor en el momento de toda transacción comercial (transferencia de bienes o servicios). Los vendedores intermediarios tienen el derecho de hacerse reembolsar el IVA que han pagado a otros vendedores que los preceden en la cadena de comercialización (crédito fiscal), deduciendo del monto de IVA cobrado a sus clientes (débito fiscal), debiendo entregar la diferencia al fisco. Los consumidores finales tienen la obligación de pagar el IVA sin derecho a reembolso, lo que es controlado por el fisco obligando a la empresa a entregar justificantes de venta al consumidor final e integrar copias de éstas a la contabilidad de la empresa

³ Administración, Michael A. Hitt, Ma. Isabel Pérez de Lara Choy, Cap. En que Consiste el Ambiente de Negocios, Pag.85, Fuerzas Políticas y Legales

La calidad del ambiente del ambiente externo es un factor clave en el desempeño de la empresa y de sus posibilidades de cambio. La legitimidad, responsabilidad y transparencia de este gobierno es de importancia central para la organización.

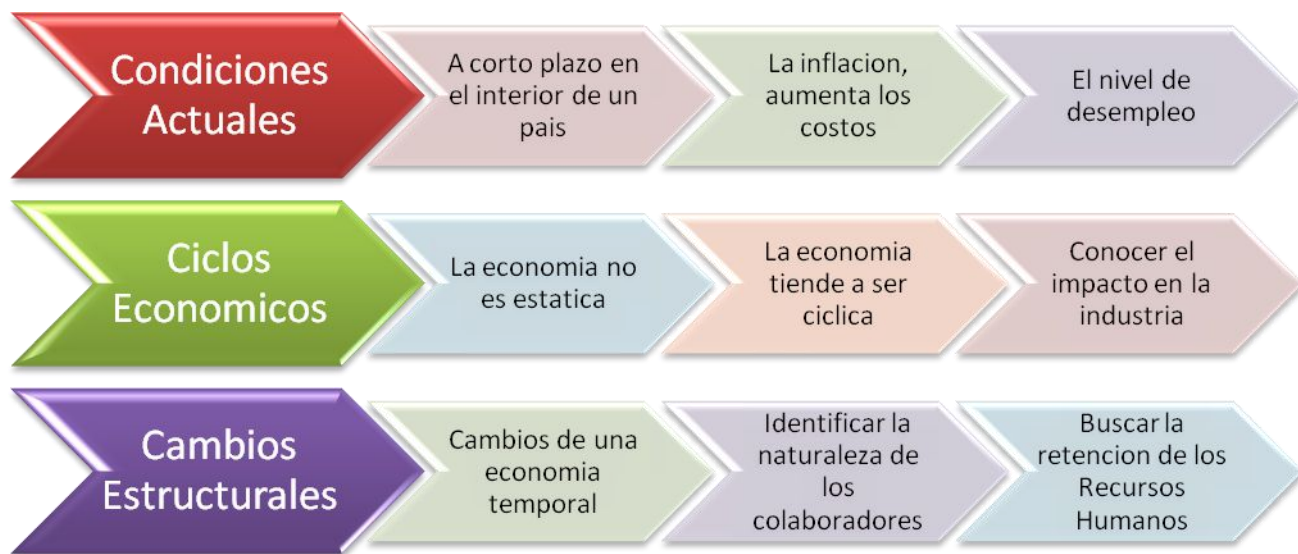
¿En qué manera afecta a la organización el ambiente político?

¿En qué medida

- Apoyan las tendencias políticas e ideológicas del gobierno el tipo de labor que hace la organización?
- Facilita el sistema de gobierno los esfuerzos de colaboración?
- Desempeña la organización un papel en el desarrollo nacional o sectorial?
- Tiene la organización acceso a financiación del gobierno?
- Tiene la organización acceso a financiación internacional?
- Tiene la organización acceso a los conocimientos y publicaciones del gobierno?
- Apoyan a la organización las políticas y programas del gobierno?

Fig. 3 Impacto de las Fuerzas Políticas en la Organización

Fuerzas Económicas. Estas fuerzas se refieren a las tasas de interés, a la inflación, la disponibilidad de los ingresos, los cambios en la bolsa de valores y el estado general del ciclo comercial, dichos factores influyen en las actividades de la empresa. Para entender de una mejor forma lo que son las fuerzas económicas, se pueden clasificar en tres grupos, que pretenden un mejor entendimiento de los factores económicos.



Fuerzas Socioculturales. Rocco Papalia, jefe de investigación y desarrollo de Frito Lay, la unidad de bocadillos de Pepsico Inc., supervisa una iniciativa para hacer más saludables sus bocadillos. Uno de productos de prueba son papas fritas con brócoli, ¿Por qué busca Frito Lay un producto tan diferente? Porque los funcionarios de salud y los consumidores están cada vez más preocupados por los peligros de la obesidad y la dieta incorrecta. Los gerentes deben adaptar su ejercicio a las nuevas expectativas de la sociedad en la que se mueven. Los valores, usos y gustos de la sociedad cambian y los gerentes deben cambiar igualmente.⁴

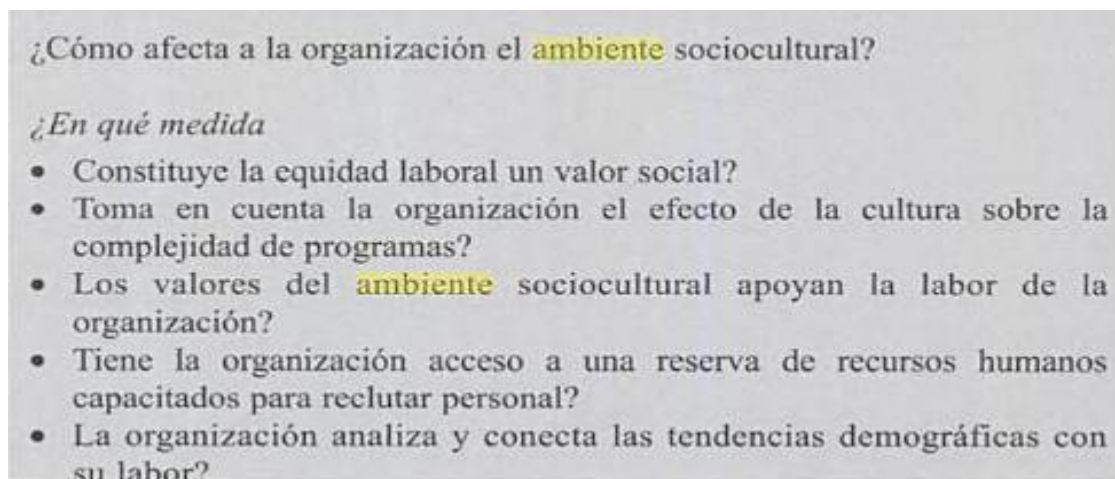


Fig. 4. Impacto de las Fuerzas Socioculturales

Las fuerzas socioculturales, incluyen principalmente los **factores demográficos** y las **características culturales** de la sociedad del lugar específico donde opera la organización. Los factores demográficos, hacen referencia a las características que describen a los ciudadanos o habitantes que integran a la sociedad, por ejemplo: la media de edades, el rango de natalidad, el nivel de educación y también el analfabetismo, entre otros. Las fuerzas demográficas inciden de manera muy significativa a los insumos y a los productos de la empresa.

Aun cuando los aspectos demográficos brindan información estadística relevante sobre la sociedad, los valores sociales permiten entender las implicaciones de esas cifras para los negocios. Los valores sociales son los deseos y condiciones comúnmente compartidos. Para un administrador o gerente, los valores sociales determinan el grado en el cual los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado.

⁴ Administración, Michael A. Hitt, Ma. Isabel Pérez de Lara Choy, Cap. En que Consiste el Ambiente de Negocios, Fuerzas Socioculturales.

Fuerzas Tecnológicas. Las dimensiones tecnológicas del ambiente externo impactan los procesos científicos usados en las entradas (recursos, labores y monetarios) a las que se ven reflejadas en las salidas (bienes y servicios). El éxito de una organización depende en que tan bien pueden identificar y responder a los cambios tecnológicos.

En términos del ambiente general, los cambios más rápidos y notorios se han presentado en los cambios tecnológicos. Vivimos en una época donde la tecnología es continua y veloz. Los aparatos de información son cada vez más pequeños y potentes, contamos con oficinas sofisticadas con uso de tecnología de punta, las videoconferencias, los robots, la nanotecnología, computadoras más rápidas y potentes.

Los cambios en la tecnología, como los otros factores, pueden tener efectos favorables o desfavorables para la empresa. Una innovación tecnológica puede ser el inicio y surgimiento de una nueva organización, o la declinación y exterminio de otra. Por ejemplo, la invención del transistor dio lugar a empresas como Texas Instruments y significó la muerte de los fabricantes de bulbos que no se adaptaron a ese cambio en el ambiente tecnológico. Para comprender mejor estas fuerzas, se pueden dividir en dos grupos que a continuación analizaremos.

- 1. Cambios Tecnológicos en los Productos.** Los podemos definir como aquellos que pretenden incrementar ciertas características y capacidades de un producto existente o un producto nuevo (innovación). Debemos tener la capacidad e identificar los cambios que están ocurriendo en nuestra industria. Por ejemplo, en la industria de los pañales para bebé, el surgimiento de la nueva tecnología de absorción, desplazó a la pelusa de pulpa. La importancia radica en que en base a productos químicos, era posible incrementar la absorción de la humedad de forma más rápida que la pelusa de papel, lo cual de forma simultánea, hizo posible los pañales más delgados, Procter & Gamble, el fabricante de Pampers, casi pierde su posición dominante en el mercado de los Estados Unidos por no mantenerse al día con la nueva tecnología que surgió en Japón.
- 2. Cambios Tecnológicos en el Proceso.** Estos cambios son la forma en que se produce un producto o la forma en que se administran las empresas.

Fuerzas Globales. Aunque todos los gerentes necesitan poner atención al ambiente global, su importancia será mayor o menor dependiendo del tamaño de la organización y del alcance de sus negocios. Para las PYMES, quizás otras fuerzas del ambiente general sean más importantes y tengan efectos mucho más significativos. No obstante, para las organizaciones grandes, el ambiente global a menudo es tan importante o incluso más

importante que los anteriormente analizados. Esto es especialmente cierto cuando aumenta el porcentaje de las ventas internacionales como parte de las ventas totales.

Fuerzas Ecológicas. El ambiente ecológico se refiere a la relación entre la organización con el ambiente ecológico, tal como el aire, el agua y la tierra. Se refiere a las limitaciones de los recursos ecológicos de los cuales una empresa obtiene sus materias primas. Una empresa debe ser socialmente responsable, y dentro de sus políticas se deben implementar programas que busquen reducir el impacto generado por la producción de los bienes o servicios de la organización. Todo esto con el fin de regenerar los recursos naturales.

COMO AFECTAN LAS FUERZAS EXTERNAS A LOS GERENTES

Hasta este punto de la organización, he descrito las diferentes fuerzas que componen el ambiente externo de la organización, y como es que estas influyen dentro de una organización, pero también es importante mencionar como es que estas fuerzas afectan directamente a los gerentes. Podemos distinguir tres niveles de afectación sobre los administradores o gerentes:⁵

- a. Por el grado de incertidumbre
- b. El grado de complejidad ambiental
- c. La relación con las partes interesadas

Incertidumbre Ambiental. Todas las fuerzas previamente descritas tienen un grado de incidencia diferente, que difieren por su grado de incertidumbre ambiental, la cual es el resultado de los cambios y la complejidad de entorno de la empresa.

El primer punto es el grado de cambio. Si las fuerzas externas cambian continuamente, los podemos denominar como cambios dinámicos. Si estas fuerzas cambian con un grado simple, se puede decir que el *cambio es estable*. El entorno estable es en el que no existen competidores nuevos y los cambios tecnológicos son mínimos. Un ejemplo de una empresa que tiene un entorno estable es la empresa Zippo Manufacturing, que es la que fabrica los famosos encendedores portátiles Zippo, se dice que es estable porque hay poca competencia y los cambios tecnológicos son bajos.

⁵ Segunda Parte: Delimitación del Campo del Gerente, Capítulo 3: Cultura y entorno de las organizaciones: las limitaciones. Administración, por Robbins Stephen P., Editorial Prentice Hall, Págs. 49 a 77

Complejidad Ambiental. La complejidad hace referencia al número de componentes del entorno de la organización y el monto de los conocimientos que ésta tiene de aquellos. Por ejemplo, algunas empresas hacen alianzas con sus competidores directos o tratan de comprar a esas empresas para reducir el número de rivales, proveedores, dependencias gubernamentales, con la finalidad de que el entorno no sea tan complejo, dando como resultado un menor grado de incertidumbre.

La complejidad ambiental, también se puede medir por la cantidad de conocimientos que una empresa debe poseer acerca del entorno que la rodea.

Relación con la Partes Interesadas. La naturaleza de las relaciones con las partes externas es otra forma de que al ambiente externo influye sobre los gerentes. No se debe confundir a las partes interesadas como los clientes potenciales, en este apartado, las partes interesadas se refieren a las entidades del macro entorno que se ven afectadas por las acciones y decisiones que se toman en la organización. A su vez, estos grupos también generan una incidencia sobre la organización. Las partes interesadas pueden generar otro tipo de resultados para la organización, como mejorar la habilidad de pronóstico de los cambios ambientales, innovaciones más exitosas, mayor confianza entre las partes y mejor flexibilidad de la organización para encajar el impacto de los cambios.

Existen cuatro etapas para para manejar y mejorar las relaciones con las partes relacionadas:

1. Identificar que grupos son afectados por las decisiones que toman los gerentes y cuales influyen en esas decisiones.
2. Determinar qué intereses o inquietudes tienen los grupos previamente identificados: calidad de los productos, áreas financieras, seguridad industrial, responsabilidad social.
3. Identificar que tan importante es considerar las preocupaciones de una entidad cuando los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.
4. La última etapa consiste en decidir cómo manejar las relaciones con los grupos interesados externos, lo cual depende del impacto para la organización y del grado de incertidumbre ambiental.

INTELIGENCIA AMBIENTAL

La aplicación de la inteligencia ambiental, es un proceso de escaneo constante del entorno para prevenir cambios. El objetivo de esta inteligencia es detectar cambios, obtener información vital, desarrollar análisis metódicos y presentar sus reportes a los ejecutivos de la organización. Existen dos maneras para poder aplicar esta inteligencia:

- a. **Enlaces Internos con el Entorno Externo.** Estos enlaces se refieren a la participación de cada uno de los departamentos para evaluar las amenazas del ambiente externo. Incluyen, los departamentos de manufactura, recursos humanos y todos aquellos que integren a la organización. supone, que cada departamento está al pendiente de los cambios que los afectan directamente, y de esa forma proveen información actual a los gerentes.
- b. **Consultores Externos.** La empresa puede hacer uso de consultores externos especializados en la identificación de los factores ajenos a la organización.

ADAPTANDOSE AL AMBIENTE EXTERNO

Para poder progresar y sobrevivir, la empresa se debe adaptar a su entorno externo. Es importante aplicar la metodología descrita anteriormente para determinar el grado de incertidumbre y tomar acciones apropiadas para el buen desempeño de la organización.

- a. **Previsión y Planeación.** Se debe utilizar la incertidumbre para tratar de hacer un pronóstico del futuro, y a su vez plantear soluciones que reduzcan el impacto de dichos cambios en la organización.
- b. **Plan de Organización o Reorganización.** El plan de la organización se ve afectado por la influencia de la estabilidad y la incertidumbre del ambiente externo.
- c. **Reducir la Dependencia de Recursos.** Este apartado se refiere a que se recomienda realizar una integración vertical de la organización. para hacer esto, se debe evaluar el grado de inversión de la empresa. Si no es posible, se debe buscar hacer alianzas con otras empresas.

EL ANALISIS FODA COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL ANALISIS EXTERNO

El análisis SWOT es una herramienta para auditar una organización y su entorno. Es la primera etapa de la planeación y ayuda a los administradores a enfocarse en los objetivos. El análisis SWOT se basa en: Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Las fuerzas y las debilidades son de carácter interno, mientras que las oportunidades y amenazas obedecen al orden externo.



Esta herramienta se diseñó y se desarrolló a inicios de los años setenta y actualmente es muy utilizada dentro de la planeación empresarial. La característica principal del análisis SWOT consiste en identificar cuáles son las posibles áreas de mejora de la organización dependiendo del contexto en que desarrolla su actividad empresarial.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.⁶

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

1. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrán tener alguna relación con la organización. Estos hechos, son las fuerzas externas del ambiente general.
2. Determinando cuáles de esos factores podrán tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podrá aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

⁶ Analisis DAFO, Wikipedia: La Enciclopedia Libre. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

CONCLUSIONES

Como podemos ver, el ambiente externo es un gran conjunto de factores relevantes que afectan de forma general o específica al desempeño de una organización. Para minimizar el impacto que las fuerzas externas tienen sobre nuestra empresa, es importante estar en una constante actualización e identificación de la información que nos rodea para poder enfrentar las situaciones inesperadas de la mejor manera posible y reducir el riesgo negativo que pueden generar en las empresas.

La organización que sea capaz de adaptarse de forma más rápida al ambiente externo, tendrá una ventaja competitiva mayor respecto a sus principales competidores, esto se debe a que las fuerzas externas, crecen de forma exponencial generando un torbellino de áreas de oportunidad si se utilizan adecuadamente dentro de la organización.

Una excelente herramienta para el análisis del entorno, es sistema SWOT, que si bien no solo se enfoca al ambiente externo, sino al interno, es una herramienta eficaz que sirve para identificar las posibles áreas donde la empresa puede obtener un beneficio para la consolidación de la misma.

REFERENCIAS

<http://www.marketing-made-simple.com/articles/marketing-plan.htm>

<http://www.practical-management.com/Organization-Development/Organization-s-External-Environment.html>

http://www.cliffsnotes.com/study_guide/The-External-Environment.topicArticleId-8944,articleId-8859.html

http://www.associatedcontent.com/article/179927/influence_of_the_external_environment.html

http://books.google.com/books?id=YP1-InmORdgC&pg=PA64&dq=ambiente+externo+organizacion&hl=es&ei=Bbt-TdTOHpOisQPJgtn5BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

<http://books.google.com/books?id=t8jx-iiNoEC&pg=PA77&dq=ambiente+externo+organizacion&hl=es&ei=Bbt->

[TdT0HpOisQPJgtn5BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?id=uy90rmtckLIC&pg=PA76&dq=ambiente+externo+organizacion&hl=es&ei=Bbt-TdT0HpOisQPJgtn5BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false)

[http://books.google.com/books?id=uy90rmtckLIC&pg=PA76&dq=ambiente+externo+organizacion&hl=es&ei=Bbt-](https://books.google.com/books?id=uy90rmtckLIC&pg=PA76&dq=ambiente+externo+organizacion&hl=es&ei=Bbt-TdT0HpOisQPJgtn5BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=ambiente%20externo%20organizacion&f=false)

[TdT0HpOisQPJgtn5BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=ambiente%20externo%20organizacion&f=false](https://books.google.com/books?id=uy90rmtckLIC&pg=PA76&dq=ambiente+externo+organizacion&hl=es&ei=Bbt-TdT0HpOisQPJgtn5BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CD0Q6AEwAw#v=onepage&q=ambiente%20externo%20organizacion&f=false)

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

<http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-swot.html>

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis del entorno](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno)