



AMBIENTE EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES

# FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Alumno: Teresa Román López

---

# **Ambiente externo de las organizaciones**

Teresa Román López  
Alumno maestría en Ingeniería Administrativa  
Instituto Tecnológico de Orizaba

Orizaba, Veracruz 04 de diciembre de 2016

---

## **Tabla de contenido**

Introducción _____	3
Conceptos importantes _____	4
Dimensiones del ambiente externo organizacional _____	5
Clasificación del entorno según su cercanía con la empresa _____	8
Incertidumbre ambiental _____	9
Tipos de ambiente externo _____	10
Organización consciente de su entorno _____	11
Conclusión _____	12
Referencias _____	13
Agradecimientos _____	14

---

## **Introducción**

Toda organización representa un sistema abierto que utiliza diversos tipos de recursos provenientes de su entorno. Por tal motivo, en el proceso de formular las políticas corporativas, la organización debe tener en cuenta las oportunidades que puede obtener del medio ambiente externo, las posibles amenazas, el potencial interno, sus fortalezas y debilidades, así como las ventajas competitivas que posee sobre la competencia.

En efecto, el entorno inmediato se encuentra estructurado por una serie de variables que actúan sobre una organización, en donde se deben tomar decisiones y medidas oportunas para adaptarse a los frecuentes y rápidos cambios presentados. Pues actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en ambientes cada vez más inciertos y donde el éxito es cada vez menor. (Barrios, 2011)

Hoy más que nunca las organizaciones contemporáneas deben ser flexibles en su entorno interno para adaptarse de mejor manera al entorno externo. Por ello, un aspecto fundamental para que una organización encuentre la supervivencia en entornos que se modifican de forma acelerada y que tienden a ser complejos e inciertos; es la disponibilidad de quienes conforman la organización, para aprender y desarrollar estrategias que les permitan adaptarse al contexto ambiental. De esta forma, el entorno interno de la organización adquiere fuerza para adaptarse y crear mayores oportunidades de eficacia organizacional. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s.f.)

Así, toda empresa que busque ser competitiva debe tener pleno conocimiento de todo lo que ocurre dentro y fuera de la organización, analizar fortalezas y debilidades en ambos ambientes, y entonces, crear estrategias que le permitan permanecer en el mercado. (Consulting Networking Innovation, 2016)

El ambiente externo de las organizaciones presenta un sinnúmero de variables sobre las cuales la organización tiene poca influencia y, por tanto, los retos son muy variados, pues se impacta

---

de manera directa en las operaciones de las organizaciones a través de aspectos económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos y demográficos.

## **Conceptos importantes**

Acorde a la teoría de sistemas,<sup>1</sup> una organización es considerada un sistema abierto:

Sistema: “Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito.” (Chiavenato, 2007)

Sistema abierto: “Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.” (Chiavenato, 2007)

Entorno organizacional: Considera todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte. En relación al entorno organizacional, el dominio ambiental supone el campo de acción en el que opera la organización. El dominio ambiental de la organización define el espacio en el ambiente externo donde la organización va a interactuar para el logro de sus metas, por ejemplo, el tipo de mercados y servicios. En resumen, el entorno organizacional es aquel conjunto de factores o sectores del ambiente externo que contienen elementos similares, los cuales influyen o condicionan a la mayoría de las organizaciones en la determinación de estrategias de trabajo para el logro de sus objetivos o metas.

Entorno externo de las empresas: Son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento. (Desarrollo de Emprendedores, 2012)

En términos generales, el entorno externo contiene diversos recursos de los cuales dependen las empresas, lo que provoca que inevitablemente se vean afectadas por lo que ocurre en el exterior, pues toda organización representa un sistema abierto.

---

<sup>1</sup> **Teoría de sistemas**: Fue concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940 con el fin de proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación.

---

Por tanto, resulta necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro de la empresa en términos de amenazas y oportunidades, centrando dicha evaluación en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y tecnológicos.

## Dimensiones del ambiente externo organizacional

El ambiente externo de la organización supone incertidumbre, pues todas las variables y cambios en el exterior generan una condición de riesgo para la respuesta organizacional. Por ello la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control, deben ser analizados para la eficiente toma de decisiones.



**Figura 1.** Entorno de la empresa  
(Marciniak, s.f.)

Realizar un análisis externo tiene la finalidad de detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que, por el contrario, podrían perjudicarla. De este modo, tras el análisis del entorno, la organización se encontrará en posición de formular estrategias que le permitan aprovechar sus oportunidades, y tácticas que le permitan eludir sus amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Las empresas de éxito saben que resulta crucial vigilar constantemente los cambios en el entorno y adaptarse a ellos. Y a este respecto, deben analizarse variables tanto del microentorno como del macroentorno organizacional. (Kotler & Armstrong, 2008)

**Micro - ambiente externo:** Son fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr un cambio deseado. El micro - ambiente externo está compuesto por

---

actores, organizaciones y grupos de interés inmediatos como proveedores, clientes, competidores y figuras gubernamentales, financieras y de comunicación. (Ev, 2013)

1. Proveedores: Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa, pues proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios.

Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente a la organización, por lo cual se deben vigilar la disponibilidad de suministros, la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores, y otros sucesos que pueden perjudicar las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo. Por ejemplo, un alza en los costos de los insumos podría forzar aumentos de precio que perjudiquen el volumen de ventas de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2008)

2. Clientes: Es el factor más importante del microentorno de la organización, ya que los clientes son los protagonistas de las relaciones de intercambio. Por ello la empresa debe estudiar de cerca los cinco tipos de mercados de clientes que existen, pues cada tipo de mercado posee características especiales a considerar.

- *Mercados de consumo* - Consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal.
- *Mercados industriales* - Compran bienes y servicios para procesarlos ulteriormente
- usarlos en su proceso de producción.
- *Mercados de distribuidores* - Compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad.
- *Mercados gubernamentales* - Están conformados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan.

- 
- *Mercados internacionales* - Comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en distintos países. (Hidalgo, 2011)
3. *Competencia*: Las acciones que realiza la empresa están orientadas a la consecución de sus objetivos en los mercados. No obstante, éstas actuaciones pueden ser interferidas por las acciones de las empresas competidoras que trabajan en los mismos mercados, dificultando, de ésta forma, el logro de los objetivos que se han establecido. La empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores.
  4. *Públicos*: El entorno de la compañía también incluye diversos públicos. Entendiendo al público como cualquier grupo que tiene un interés real o potencial, o impacto sobre la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, públicos financieros, medios de comunicación, públicos gubernamentales, entre otros. (Kotler & Armstrong, 2008)

***Macro - ambiente externo***: La empresa y todos sus actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean sus oportunidades y además, constituyen riesgos para la organización. El macro-entorno está compuesto por tendencias y factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, demográficos, culturales, etc., que ocurren en la sociedad. (Díaz, 2015)

***Factor económico***: Es de interés para todo tipo de organizaciones y abarca algunos temas como capital, trabajo, niveles de precios, política fiscal y tributaria del gobierno. Además, en él se analiza la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas, como son renta nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos, entre otros. Sus variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo.

---

Factor tecnológico: Su principal influencia en la organización se presenta en las formas de hacer las cosas, en cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden bienes y servicios. Los avances tecnológicos cuentan con gran alcance en la empresa, pues brinda infinitas posibilidades de innovación y mejora en los procesos. Asimismo, la tecnología ha tenido un efecto decisivo en la vida del hombre, modificando sus estilos de vida y patrones de consumo.

Factor socio cultural: El entorno cultural se compone de valores, percepciones, preferencias, normas, costumbres y comportamientos básicos de una sociedad. Dichas características culturales pueden afectar en gran medida la toma de decisiones de una compañía, pues los cambios en su estructura afectan a la demanda de bienes y al comportamiento de compra del consumidor. (Kotler & Armstrong, 2008)

Factor demográfico: La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. Por tanto, el entorno demográfico resulta de gran interés puesto que se refiere a las personas que constituyen los mercados, es decir, son factores que describen la composición de la población.

Factor político y legal: Está conformado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en los individuos y las organizaciones de una sociedad determinada. Por tanto, el gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. El factor político hace referencia a la regulación que la ley estipula para las empresas y por otra parte, al fomento que en determinados gobiernos se brinda para su crecimiento y sostenibilidad. (Contreras, s.f.)

### **Clasificación del entorno según su cercanía con la empresa**

El concepto de proximidad o cercanía con la empresa, no es un concepto físico o geográfico, se refiere más bien al conjunto de hechos que se suscitan alrededor de la compañía.

---

Gran entorno: El elemento del ambiente que se suscita, afecta de manera genérica a todas las empresas o gran parte de ellas a la vez. Un ejemplo de este caso es el alza de precios de la gasolina, considerado un elemento del gran entorno, pues la mayor parte de las organizaciones se ven afectadas por dicho evento.

Entorno sectorial: Es aquel en el cual se sitúan los cambios que afectan tanto a la empresa, como a sus competidores directos e indirectos. Por ejemplo, al incrementarse el precio de la harina, las panaderías y no sólo una de ellas, se ven afectadas por el aumento, por tanto, es un elemento que afecta al entorno sectorial.

Entorno de la empresa: Contiene aquellos elementos que afectan a una empresa específica de manera directa. Por ejemplo, el caso en que un proveedor único y exclusivo de materia prima de una organización, se ve afectado por una crisis, que por supuesto perjudica a la empresa y no a la generalidad de compañías que componen el sector. (Desarrollo de Emprendedores, 2012)

## **Incertidumbre ambiental**

La incertidumbre surge debido a que las organizaciones se enfrentan con dificultades para encontrar información del ambiente externo, en tanto que las circunstancias del exterior cambian de manera impredecible. Es así que la complejidad del entorno y sus constantes modificaciones, son los factores que dificultan la rápida y correcta adaptación de la empresa hacia el exterior. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s.f.)

## **Complejidad del entorno**

La complejidad del entorno hace referencia a la cantidad de elementos del ambiente exterior que afectan a una organización. Y ésta complejidad del entorno a su vez se clasifica en compleja y simple. Por ejemplo, una compañía aérea opera en ambientes complejos debido a que influyen en ella diversos factores externos que condicionan sus operaciones como son los

---

cambios en las condiciones económicas, regulaciones gubernamentales, avances tecnológicos, escasez de recursos financieros, etcétera. Por otro lado, una ferretería que es propiedad de una familia en una comunidad suburbana se encuentra en un ambiente simple, pues la tienda no requiere de tecnología compleja o sujetarse a regulaciones gubernamentales estrictas.

### ***Modificaciones constantes del ambiente externo***

Las estrategias y los diseños organizacionales que funcionaban anteriormente en una organización, hoy por hoy deben ser modificados puesto que las condiciones cambiantes del entorno así lo requieren. La turbulencia provocada por la introducción de nuevas tecnologías, variaciones económicas, cambios en los niveles de empleo, modificaciones de las políticas del gobierno, cambios en las expectativas del consumidor, nuevos competidores en la industria, cambios demográficos, etcétera., son claros ejemplos de las incesantes modificaciones que el ambiente externo presenta y que deben ser bien atendidas por las organizaciones. Por ello, los directivos de las empresas deben encontrar flexibilidad en la creación de condiciones organizacionales que brinden respuesta a dichos cambios repentinos, con la finalidad de conseguir la adaptación, generar oportunidades y asegurar la permanencia de la organización dentro del contexto ambiental en el cual subsiste. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, s.f.)

Derivado de lo anterior, la adaptación a la incertidumbre ambiental representa modificaciones estructurales y cambios en el comportamiento de las organizaciones. No obstante, las condiciones de incertidumbre son diferentes para cada organización, así como la capacidad de adaptación a dichos escenarios inciertos.

### **Tipos de ambiente externo**

*Turbulento:* Caracterizado por cambios rápidos causados por la tecnología, los cambios económicos, política, legislación, etc.

---

Hostil: Se caracteriza por poseer una fuerte competencia de clientes, recursos, o ambos.

Diferente: Caracterizado por una variedad diferente de tecnologías, mercados y culturas. (Los recursos humanos , 2016)

## **Organización consciente de su entorno**

Respecto al entorno en que se desarrollan las organizaciones y que determinan su permanencia, crecimiento y competencia, es una exigencia analizar permanentemente los diversos factores que inciden en la operación de las mismas.

Según estipulan (Arano, Cano, & Olivera, 2013), deben considerarse cuatro procesos importantes para el análisis del entorno:

Explorar el entorno: La exploración del entorno supone la supervisión del ambiente exterior de la empresa para detectar y predecir cambios venideros. Una buena exploración del entorno, alerta a la organización sobre tendencias o acontecimientos críticos, antes de que los cambios hayan desarrollado un patrón discernible, y antes de que los competidores lo reconozcan. De lo contrario, la empresa puede verse forzada a adoptar una postura reactiva en lugar de proactiva.

Vigilar el entorno: La vigilancia del entorno rastrea la evolución de las tendencias, de las secuencias de ciertos acontecimientos o del curso de las actividades. Estas cuestiones quedan a menudo sin cubrir durante el proceso de exploración del entorno.

Inteligencia competitiva: La inteligencia competitiva ayuda a las empresas a definir y comprender su sector y a identificar la fortalezas y debilidades de sus rivales. Esto incluye la acumulación de conocimientos que se asocia a la obtención de datos e información sobre los competidores, para su interpretación y posterior toma de decisiones por parte de la dirección.

---

*Pronosticar el entorno:* La exploración y vigilancia del entorno, así como la inteligencia competitiva, brindan información importante para analizar el entorno; sin embargo, son de poca utilidad a menos que proporcionen información oportuna y relevante que sea suficiente y fiable para proporcionar a los directivos pronósticos correctos.

El análisis del ambiente externo, permite, de alguna manera, anticipar el efecto de sus variables, mayormente de carácter incontrolable, en la operación de las organizaciones. Como parte de la función de planeación, se debe efectuar este estudio por parte de la organización para determinar sus objetivos, metas y los medios para alcanzarlos. (Arano, Cano, & Olivera, 2013)

## **Conclusión**

Las organizaciones hoy día se enfrentan a entornos diversos, complejos y globales, por lo que resulta de gran importancia vigilar y examinar de manera constante sus entornos, a sus clientes y competidores, anticipando de alguna manera sus efectos y generando estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas sobre otras organizaciones.

No obstante, es verdad que existe una imposibilidad para controlar todos los factores que se presentan a su alrededor, y que pudieran representar gran influencia sobre sus resultados; pero contar con información veraz y oportuna para generar conocimiento, permitirá disminuir los efectos de las variables externas y las repercusiones que sobre las organizaciones ejercen, logrando responder de una manera activa y no reactiva. Por lo anterior es necesario tomar en cuenta la naturaleza de las condiciones y factores del entorno que rodean a las organizaciones.

Sin duda, las empresas son totalmente dependientes de sus entornos, pero sobre todo es importante destacar que de la relación empresa y entorno dependerá en gran medida el éxito de una organización y sobre todo su participación en el mercado.

---

## Referencias

1. Arano, R., Cano, M., & Olivera, D. (2013). *La importancia del entorno general en las empresas*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
2. Barrios, V. (30 de Noviembre de 2011). *Academia.edu*. Obtenido de [http://www.academia.edu/8790218/Ambiente\\_externo\\_de\\_las\\_organizaciones\\_de](http://www.academia.edu/8790218/Ambiente_externo_de_las_organizaciones_de)
3. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
4. Consulting Networking Innovation. (02 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://normasiso.es/ambiente-organizaciones/>
5. *Desarrollo de Emprendedores*. (22 de Noviembre de 2012). Obtenido de <http://entornoexterno.blogspot.mx/2012/11/medio-externo-economico-social-cultural.html>
6. Díaz, S. (28 de Agosto de 2015). *Mercadeo Prospectivo*. Obtenido de <https://unadmercadeoprospectivosmids.wordpress.com/2015/08/28/entorno-del-marketing/>
7. Ev, R. (19 de Febrero de 2013). *Análisis de la empresa y su entorno* . Obtenido de <http://werobe01.blogspot.mx/2013/02/macro-y-microambiente.html>
8. Hidalgo, E. (29 de Agosto de 2011). Obtenido de <http://edsonandy.blogspot.mx/2011/08/micro-y-macro-ambiente-mercadeo.html>
9. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: Pearson Educación.
10. *Los recursos humanos* . (09 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/medio-ambiente-externo-de-la-organizacion/>
11. Marciniak, R. (s.f.). *Gestión Empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>
12. Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). Obtenido de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/ejec/AE/DO/S05/DO05\\_Visual.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DO/S05/DO05_Visual.pdf)

---

## **Tabla de Figuras**

Figura 1. Entorno de la empresa.....	5
--------------------------------------	---

## **Agradecimientos**

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.