

## **El entorno externo de una organización**

### **Introducción al entorno externo de una empresa**

El entorno de una empresa está compuesto por factores que cambian constantemente - tanto externos como internos- que afectan el funcionamiento de la organización. Si un nuevo competidor aparece en el mercado, el entorno empresarial se ve afectado. Si los clientes clave toman su negocio en otra parte, los gerentes sienten el impacto. Y si los avances tecnológicos datan de los métodos actuales de una organización para hacer negocios, una vez más, el entorno gerencial tiene que adaptarse. El entorno externo de una organización son aquellos factores externos a la empresa que afectan la capacidad de la empresa para funcionar. Algunos elementos externos pueden ser manipulados por la comercialización de la compañía, mientras que otros requieren que la organización realice ajustes, supervise los componentes básicos del entorno externo de su empresa y mantenga una estrecha vigilancia en todo momento.

Aunque las empresas no siempre pueden controlar sus entornos, necesitan ser conscientes de los cambios que se produzcan, porque los cambios afectan en última instancia a sus decisiones y acciones diarias. Por ejemplo, en el sector de las líneas aéreas, la desregulación abrió el mercado a nuevas aerolíneas, obligando a las líneas aéreas existentes a ser más competitivas. Los gerentes de las aerolíneas existentes no podían permitirse el lujo de ignorar las tarifas aéreas más baratas y el aumento del servicio resultante. Las empresas no sólo tuvieron que identificar el nuevo desafío, sino que también tuvieron que actuar rápida y eficientemente para mantenerse competitivos.

## **Adaptación a los entornos**

El papel de un gerente es monitorear y dar forma a los ambientes internos y externos y anticipar cambios y reaccionar rápidamente a ellos.

Los gerentes pueden monitorear los ambientes a través de la extensión de límites, un proceso de recolección de información sobre desarrollos que podrían afectar el futuro de la organización. Los administradores pueden acceder a la información a través de una variedad de fuentes: retroalimentación de clientes y proveedores; publicaciones profesionales, comerciales y gubernamentales; asociaciones industriales; y contactos personales.

Los gerentes también pueden trabajar activamente para influir en sus ambientes externos a través del cabildeo, la votación y el uso de los medios de comunicación para influir en la opinión pública.

Una organización que regularmente afecta y se ve afectada por varias fuerzas que cambian constantemente puede describirse como un (n).

- Fuerza natural

- Fuerza sociocultural

- Sistema abierto

- Sistema cerrado

De lo siguiente, ¿qué es una fuerza directamente interactiva en el entorno externo de una organización?

- Fuerzas tecnológicas

- Liderazgo

- Fuerzas económicas

- Clientes

Fuerzas interactiva indirecta en el entorno externo de una organización

- Fuerzas socioculturales

- Fuerzas competitivas

- Fuerzas legales / políticas

- Fuerzas tecnológicas

Las fuentes que abarcan las fronteras incluyen todas las siguientes, excepto:

- Clientes

- Competidores

- Estadísticas del gobierno

- Valores fundamentales

Clientes

Sus clientes son algunos de los elementos externos que puede intentar influir, a través de la comercialización y la liberación estratégica de la información corporativa. Pero en última instancia, su relación con sus clientes se basa en encontrar maneras de influenciarlos para comprar sus productos. La investigación de mercado se utiliza para determinar la eficacia de sus mensajes de marketing, y para decidir qué cambios se pueden hacer a los futuros programas de marketing para mejorar las ventas.

## Gobierno

Las regulaciones gubernamentales en desarrollo de productos, embalaje y envío juegan un papel importante en el costo de hacer negocios y su capacidad para expandirse a nuevos mercados. Si el gobierno establece nuevas regulaciones sobre cómo debe empaquetar su producto para el envío, que puede aumentar sus costos unitarios y afectar sus márgenes de beneficio. Las leyes internacionales crean los procesos que su compañía debe seguir para conseguir su producto en mercados extranjeros.

## Economía

Al igual que con la mayoría de los elementos del entorno externo de su organización, su empresa debe ser eficiente en el monitoreo de la economía y aprender a reaccionar ante ella, en lugar de tratar de manipularla. Los factores económicos afectan la forma en que comercializa los productos, la cantidad de dinero que puede gastar en el crecimiento del negocio y el tipo de mercados objetivo que perseguirá.

## Competencia

Su competencia tiene un efecto significativo en cómo usted hace negocio y cómo usted dirige su mercado de blanco. Usted puede elegir encontrar mercados en los que la competencia no está activa, o puede decidir tomar la competencia directamente en el mismo mercado objetivo. El éxito y el fracaso de sus diversos competidores también determinan una parte de su planificación de marketing, también. Por ejemplo, si un competidor de largo plazo en un mercado particular de repente decide abandonar debido a pérdidas financieras, entonces usted tendrá que ajustar su planificación para aprovechar la situación.

## Opinión pública

Cualquier tipo de escándalo de la compañía puede ser perjudicial para la imagen de su organización. La percepción pública de su organización puede perjudicar las ventas es negativo, o puede aumentar las ventas con noticias positivas de la empresa. Su empresa puede influir en la opinión pública mediante el uso de profesionales de relaciones públicas para liberar información estratégica, pero también es importante vigilar a la opinión pública para tratar de desactivar posibles problemas antes de que comiencen a difundirse.

Como ya se dijo anteriormente todos los factores externos que pueden afectar a una organización conforman el entorno externo pero también el entorno externo se puede dividir en dos partes:

Directamente interactivo: Este entorno tiene un impacto inmediato y de primera mano sobre la organización. Un nuevo competidor que entra en el mercado es un ejemplo.

Indirectamente interactivo: Este entorno tiene un efecto secundario y más distante sobre la organización. La nueva legislación que surta efecto puede tener un gran impacto. Por ejemplo, cumplir con la Ley de Americanos con Discapacidades requiere que los empleadores actualicen sus instalaciones para acomodar a las personas con discapacidades.

### **Las fuerzas directamente interactivas**

Las fuerzas directamente interactivas incluyen propietarios, clientes, proveedores, competidores, empleados y sindicatos de empleados. La gerencia tiene una responsabilidad con cada uno de estos grupos. Aquí hay unos ejemplos:

Los propietarios esperan que los gerentes velen por sus intereses y proporcionen un retorno de las inversiones.

Los clientes exigen satisfacción con los productos y servicios que compran y utilizan.

Los proveedores requieren una comunicación atenta, un pago y una sólida relación de trabajo para proporcionar los recursos necesarios.

Los competidores presentan desafíos mientras compiten por los clientes en un mercado con productos o servicios similares.

Los empleados y los sindicatos de empleados proporcionan tanto a la gente para hacer los trabajos y la representación de las preocupaciones de la fuerza de trabajo a la gestión.

### **Las fuerzas indirectamente interactivas**

El segundo tipo de entorno externo son las fuerzas indirectamente interactivas. Estas fuerzas incluyen influencias socioculturales, políticas y legales, tecnológicas, económicas y globales. Las fuerzas indirectamente interactivas pueden afectar a una organización más que a otra simplemente debido a la naturaleza de un negocio en particular. Por ejemplo, una empresa que depende en gran medida de la tecnología será más afectada por las actualizaciones de software que una empresa que utiliza un solo ordenador. Aunque algo se ha eliminado, las fuerzas indirectas siguen siendo importantes para la naturaleza interactiva de una organización.

La dimensión sociocultural es especialmente importante porque determina los bienes, servicios y estándares que la sociedad valora. La fuerza sociocultural incluye la demografía y los valores de una base de clientes en particular.

La demografía es una medida de las diversas características de las personas y grupos sociales que conforman una sociedad. La edad, el género y el ingreso son ejemplos de características demográficas de uso común.

Los valores se refieren a ciertas creencias que las personas tienen acerca de diferentes formas de comportamiento o productos. Los cambios en cómo una sociedad valora un artículo o un comportamiento pueden afectar en gran medida a un negocio. (Un ejemplo son todas las modas que han ido y venido).

Las dimensiones políticas y legales del entorno externo incluyen parámetros regulatorios dentro de los cuales una organización debe operar. Los partidos políticos crean o influyen en las leyes, y los propietarios de negocios deben respetar estas leyes. Las políticas tributarias, los reglamentos comerciales y la legislación sobre el salario mínimo son sólo algunos ejemplos de cuestiones políticas y jurídicas que pueden afectar el funcionamiento de una organización.

La dimensión tecnológica del entorno externo afecta los procesos científicos utilizados para cambiar insumos (recursos, mano de obra, dinero) a productos (bienes y servicios). El éxito de muchas organizaciones depende de lo bien que se identifiquen y respondan a los cambios tecnológicos externos.

Por ejemplo, una de las dimensiones tecnológicas más significativas de las últimas décadas ha sido la creciente disponibilidad y asequibilidad de los sistemas de información de gestión (también conocidos como MIS por sus siglas en inglés). A través de estos sistemas, los administradores tienen acceso a información que puede mejorar la forma en que operan y administran sus negocios.

La dimensión económica refleja las condiciones financieras mundiales. Algunas condiciones económicas de especial interés para las organizaciones incluyen las tasas de interés, la inflación, las tasas de desempleo, el producto nacional bruto y el valor del dólar estadounidense frente a otras monedas.

Un clima económico favorable representa generalmente oportunidades para el crecimiento en muchas industrias, tales como ventas de la ropa, de la joyería, y de los coches nuevos. Sin embargo, algunas empresas tradicionalmente se benefician de las malas condiciones económicas. La industria de las bebidas alcohólicas, por ejemplo, tradicionalmente se queda bien en tiempos de recesión económica.

La dimensión global del medio ambiente se refiere a factores en otros países que afectan a las organizaciones de los Estados Unidos. Aunque las funciones básicas de gestión de planificación, organización, dotación de personal, liderazgo y control son las mismas, tanto si una empresa opera a nivel nacional como internacional, los directivos enfrentan dificultades y riesgos a escala internacional. Ya se trate de la falta de familiaridad con el idioma o las costumbres o un problema dentro del propio país (pensar la enfermedad de la vaca loca), los gerentes encuentran riesgos globales que probablemente no habría encontrado si se hubieran quedado en sus propias costas.

### **Cómo los factores externos impulsan el cambio organizacional**

Los gerentes deben reconocer y responder a todos los factores que afectan a sus organizaciones. Se describe cómo cambian los entornos internos y externos de una organización en la empresa.

### **Navegando el cambio en las organizaciones**

Navegar en los ambientes de negocios caóticos de hoy es como tratar de dirigir un pequeño barco de vuelta a la costa, mientras que atrapados en el centro de un huracán. Hay muchas fuerzas en el trabajo que una persona tendrá que responder a fin de que sea segura volver al puerto. Al igual que este pequeño barco, las organizaciones de hoy y sus gerentes se enfrentan con una cantidad significativa de factores que requieren una



respuesta inmediata, a menudo en forma de cambio organizacional. Las fuerzas que impulsan este cambio en los negocios se conocen como los entornos internos y externos.

### **Escaneo Ambiental y Cambio**

Para que los gerentes reaccionen ante las fuerzas de los entornos internos y externos, dependen del escaneo ambiental. El escaneo ambiental se refiere al monitoreo de los entornos internos y externos de la organización para los signos tempranos de que un cambio puede ser necesario, para acomodar oportunidades potenciales o amenazas, y hacer ajustes para permitir que las fortalezas de la compañía combatan sus debilidades. Un tipo común de análisis ambiental es el análisis FODA, que analiza específicamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los entornos internos y externos. Un gerente comenzará a analizar el entorno interno examinando las ineficiencias dentro de la organización y, a continuación, buscará fuera del entorno externo y las cosas que ocurren independientemente de la organización. Las exploraciones ambientales permiten a los gerentes utilizar el conocimiento adquirido durante el proceso de escaneado para decidir qué pasos estratégicos o cambios necesita tomar la organización para crear o mantener una ventaja competitiva.

### **Análisis del ambiente externo**

El marco de análisis FODA ha ganado amplia aceptación debido a su simplicidad y poder en el desarrollo de la estrategia. Al igual que cualquier herramienta de planificación, un análisis FODA es tan bueno como la información que lo compone. La investigación y los datos precisos son vitales para identificar problemas clave en el entorno de una organización.

Evaluar su mercado:

-¿Qué está sucediendo externamente e internamente que afectará a nuestra compañía?

-¿Quiénes son nuestros clientes?

-¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada competidor? (Piense la ventaja competitiva)

-¿Cuáles son las fuerzas impulsoras detrás de las tendencias de ventas?

-¿Cuáles son los mercados importantes y potencialmente importantes?

-¿Qué está sucediendo en el mundo que pueda afectar a nuestra empresa?

-¿Qué se necesita para tener éxito en este mercado? (Enumere las fortalezas que todas las empresas necesitan para competir exitosamente en este mercado.)

Evalúe su empresa:

-¿Qué hacemos mejor?

-¿Cuáles son los recursos de nuestra empresa - activos, propiedad intelectual y personas?

-¿Cuáles son las capacidades de nuestra empresa (funciones)?

Evalúe su competencia:

-¿Cómo somos diferentes de la competencia?

-¿Cuáles son las condiciones generales del mercado de nuestro negocio?

-¿Qué necesidades hay para nuestros productos y servicios?

-¿Cuáles son las oportunidades de tecnología de mercado para el cliente?

-¿Cuáles son los problemas y quejas del cliente con los productos y servicios actuales en la industria?

-¿Qué afirmaciones de "si sólo ..." hace un cliente?

### **Oportunidad**

Oportunidad es un área de "necesidad" en la que una empresa se puede realizar de manera rentable.

### **Amenaza**

Un desafío planteado por una tendencia desfavorable o un desarrollo que llevaría (en ausencia de una acción de marketing defensivo) al deterioro de los beneficios / ventas.

### **Evaluación**

Es necesario completar una evaluación para sacar conclusiones sobre cómo las oportunidades y amenazas pueden afectar a la empresa.

Externo: Macro- demográfico / económico, tecnológico, social / cultural, político / legal /

Micro- clientes, competidores, canales, proveedores, públicos

-El análisis de los competidores es un aspecto crítico de este paso.

-Identificar a los competidores actuales, así como sustitutos.

-Evaluar los objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores, y los patrones de reacción.

-Selecciona qué competidores atacar o evitar.

Los siguientes análisis de área se utilizan para examinar todos los factores internos que afectan a una empresa:

Recursos: rentabilidad, ventas, asociaciones de marca de calidad de producto, marca global existente, coste relativo de este nuevo producto, capacidad de los empleados, análisis de cartera de productos

Capacidades: Meta: Identificar fortalezas estratégicas internas, debilidades, problemas, limitaciones e incertidumbres

El Análisis Externo echa un vistazo a las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de su organización. Tanto las oportunidades como las amenazas son independientes de la organización. Diferenciar entre fortalezas / debilidades y oportunidades / amenazas es hacer esta pregunta esencial: ¿Sería esto un problema si la organización no existiera? En caso afirmativo, es un problema que es externo a la organización. Las oportunidades son condiciones favorables en el entorno de una organización que pueden producir recompensas si se aprovechan adecuadamente. Las oportunidades deben ser actuadas si la organización quiere beneficiarse de ellas. Las amenazas son barreras presentadas a una organización que les impiden alcanzar los objetivos deseados.

Los siguientes análisis de área se utilizan para examinar todos los factores externos que afectan a una empresa:

-Análisis de clientes: Segmentos, motivaciones, necesidades no satisfechas.

-Análisis competitivo: identificar completamente, poner en grupos estratégicos, evaluar el desempeño, la imagen, sus objetivos, estrategias, cultura, estructura de costos, fortalezas, debilidad.

Análisis de mercado: Tamaño total, crecimiento proyectado, rentabilidad, barreras de entrada, estructura de costos, sistema de distribución, tendencias, factores clave de éxito.

Análisis ambiental: áreas tecnológicas, gubernamentales, económicas, culturales, demográficas, escenarios, necesidades de información. Objetivo: Identificar oportunidades externas, amenazas, tendencias e incertidumbres estratégicas.

La matriz FODA ayuda a visualizar el análisis. Además, al ejecutar este análisis es importante entender cómo estos elementos funcionan juntos. Cuando una organización hace coincidir sus fortalezas internas con oportunidades externas, crea competencias básicas para satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, una organización debe actuar para convertir las debilidades internas en fortalezas y amenazas externas en oportunidades. Concéntrese en sus fortalezas. Suba sus debilidades. Aprovechese de sus oportunidades. Reconozca sus amenazas.

### **Identificar**

-¿Contra quién competimos?

-¿Quiénes son nuestros competidores más intensos? ¿Menos intenso?

-¿Fabricantes de productos sustitutivos?

-¿Pueden estos competidores ser agrupados en grupos estratégicos sobre la base de activos, competencias o estrategias?

-¿Quiénes son competidores competitivos potenciales? ¿Cuáles son sus barreras de entrada?

### **Evaluar**

-¿Cuáles son sus objetivos y estrategias?

-¿Cuál es su estructura de costos? ¿Tienen ventaja o desventaja en cuanto a costos?

-¿Cuál es su imagen y estrategia de posicionamiento?

-¿Cuáles son los competidores más exitosos / no exitosos con el tiempo? ¿Por qué?

-¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada competidor?

-Evaluar a los competidores con respecto a sus activos y competencias.

Tamaño y crecimiento: ¿Cuáles son los mercados importantes y potencialmente importantes? ¿Cuáles son sus características de tamaño y crecimiento? ¿Qué mercados están disminuyendo? ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras detrás de las tendencias de ventas?

Rentabilidad: Para cada mercado principal considere lo siguiente: ¿Es este un negocio en el cual la empresa promedio ganará dinero? ¿Qué tan intensa es la competencia entre las empresas existentes? Evaluar las amenazas de los potenciales entrantes y sustitutos. ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores y clientes? ¿Qué atractivo y rentable es el mercado ahora y en el futuro?

Estructura de costos: ¿Cuáles son los principales componentes de costo y valor agregado para varios tipos de competidores?

Sistemas de distribución: ¿Cuáles son los canales alternativos de distribución? ¿Cómo están cambiando?

Tendencias del mercado: ¿Cuáles son las tendencias en el mercado?

Factores clave de éxito: ¿Cuáles son los factores clave de éxito, los activos y las competencias necesarios para competir con éxito? ¿Cómo cambiarán esto en el futuro?

**Análisis Ambiental:** Un análisis ambiental es la cuarta dimensión del Análisis Externo. El interés está en las tendencias ambientales y eventos que tienen el potencial de afectar la estrategia. Este análisis debe identificar tales tendencias y eventos y estimar su probabilidad e impacto. Al llevar a cabo este tipo de análisis, es fácil de empantanarse en una extensa y amplia encuesta de tendencias. Es necesario restringir el análisis a aquellas áreas suficientemente relevantes para tener un impacto significativo en la estrategia.

Este análisis se divide en cinco áreas: económica, tecnológica, político-legal, sociocultural y futura.

**Económico:** ¿Qué tendencias económicas podrían tener un impacto en la actividad empresarial? (Tasas de interés, inflación, niveles de desempleo, disponibilidad de energía, ingresos disponibles, etc.)

**Tecnológico:** ¿Hasta qué punto maduran las tecnologías existentes? ¿Qué desarrollos o tendencias tecnológicas están afectando o podrían afectar a nuestra industria?

**Gobierno:** ¿Qué cambios en la regulación son posibles? ¿Cuál será su impacto en nuestra industria? ¿Qué incentivos fiscales u otros incentivos se están desarrollando que podrían afectar el desarrollo de la estrategia? ¿Hay riesgos de estabilidad política o gubernamental?

**Sociocultural:** ¿Cuáles son las tendencias actuales o emergentes en el estilo de vida, modas y otros componentes de la cultura? ¿Cuáles son sus implicaciones? ¿Qué tendencias demográficas afectarán el tamaño del mercado de la industria? (Es decir, tasa

de crecimiento, ingresos, desplazamientos de población) ¿Estas tendencias representan una oportunidad o una amenaza?

Futuro: ¿Cuáles son las tendencias significativas y los eventos futuros? ¿Cuáles son las áreas clave de incertidumbre en cuanto a las tendencias o eventos que tienen el potencial para impactar la estrategia?

## **Capacidades**

Los recursos no son productivos por sí mismos. Las tareas más productivas requieren que los recursos colaboren estrechamente entre los equipos. El término capacidad de organización se utiliza para referirse a la capacidad de una empresa para emprender una actividad productiva particular. El interés no radica en las capacidades per se, sino en las capacidades relativas a otras empresas. Para identificar las capacidades de la empresa se utiliza el enfoque de clasificación funcional. Una clasificación funcional identifica las capacidades organizacionales en relación con cada una de las principales áreas funcionales.