

# AMBIENTE EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
MARIELA DENISSE REBOLLO ALTAMIRA

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
EL AMBIENTE Y SU COMPLEJIDAD .....	2
AMBIENTE EXTERNO.....	6
CONCLUSIONES.....	20
AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS .....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	21

## VIVIENDO DENTRO Y FUERA DEL AGUA

### INTRODUCCIÓN

Por regla general si fuéramos peces, ya sea de agua dulce o agua salada, nuestro ambiente natural sería el agua, conoceríamos todos los secretos de la misma, porque es el lugar dónde vivimos, dónde nos hemos desarrollado toda una vida, sabríamos en qué momento tiene hay más oxígeno, como flotar en la misma sin gastar demasiada energía, que cambios químicos ocurren cuando la lluvia hace contacto con la misma, y podríamos seguir con la lista, dado que por regla general si queremos permanecer en un lugar por mucho tiempo, tenemos que conocer todo lo que nos rodea, para poder elaborar las estrategias correctas que aseguren nuestra supervivencia.

Dado que esa regla aplica a todos los seres vivos, incluso nosotros mismos como seres humanos, tal vez no seamos conscientes de ello, pero también lo hacemos, por ejemplo; en la ciudad en que vivimos, sabemos perfectamente dónde está ubicado el mejor restaurante, los mejores tacos, la mejor estilista, y los mejores antojitos, porque forman parte de nuestro ambiente, por eso dominamos esa parte, si no está abierto el punto A, sabemos a qué punto B ir. Sin embargo, ese dominio cambia cuando salimos de la ciudad, y este tipo de situaciones también las experimentan las organizaciones.

Una organización sabrá su “know-how”, no obstante, las cosas cambian fuera de la organización desde las reglas y políticas, hasta los clientes y proveedores. Toda organización que quiera alcanzar el éxito y mantenerse en la cima debe tener un conocimiento muy amplio del ambiente externo que la rodea, de tal forma que pueda formular las estrategias correctas y así asegurar su supervivencia en determinado lugar.

En el presente artículo, se explicará en qué consiste el ambiente externo de las organizaciones y se describirán todos los elementos que abarque el término, para incrementar el conocimiento respecto al tema en cuestión.

## EL AMBIENTE Y SU COMPLEJIDAD

En su libro (Robbins & Judge, 2009) nos explican que: El ambiente de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Esto incluye a proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc.

Entonces podría venir a nuestra mente una pregunta muy importante, como la mencionada por (Robbins & Judge, 2009): ¿Por qué afecta el ambiente a la estructura de una organización? Por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos: son pocas las fuerzas que cambian en su ambiente. Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no existen cambios profundos tecnológicos por parte de los competidores actuales, o hay poca actividad de los grupos de presión pública que influyan en la organización. Otras, enfrentan ambientes muy dinámicos: regulaciones gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, competidores nuevos, dificultades para adquirir materias primas, preferencias que cambian de continuo por parte de los clientes, etc. Los ambientes estáticos crean para los gerentes significativamente menos incertidumbre que los dinámicos. Y como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la dirección tratará de llevarla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización. Investigaciones recientes ayudan a aclarar lo que significa la incertidumbre ambiental. Se ha visto que hay tres dimensiones clave para el ambiente de cualquier organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

La capacidad de un ambiente se refiere al grado de crecimiento que soporta. Los ambientes ricos y en crecimiento generan abundancia de recursos, que ayudan a la organización en tiempos de escasez relativa.

La volatilidad es la dimensión del grado de inestabilidad en un ambiente. Cuando hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

que sea difícil para la dirección predecir con exactitud las probabilidades asociadas con las distintas alternativas de decisión. Debido a que la tecnología de la información cambia con mucha rapidez, los ambientes de las organizaciones se están haciendo más volátiles.

Por último, según (Robbins & Judge, 2009), el ambiente necesita evaluarse en términos de complejidad: es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos del ambiente. Los ambientes sencillos son homogéneos y concentrados. Por el contrario, los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y dispersión se llaman complejos, lo que significa que el ambiente es diverso y los competidores numerosos.

En la figura siguiente se resume la definición del ambiente y sus tres dimensiones. Las flechas en esta figura indican el movimiento hacia la incertidumbre. Así, las empresas que operan en ambientes caracterizados como escasos, dinámicos y complejos, enfrentan el mayor grado de incertidumbre. Porque tienen poca holgura para el error, son muy impredecibles y existe un conjunto de varios elementos del ambiente a los que hay que vigilar constantemente.

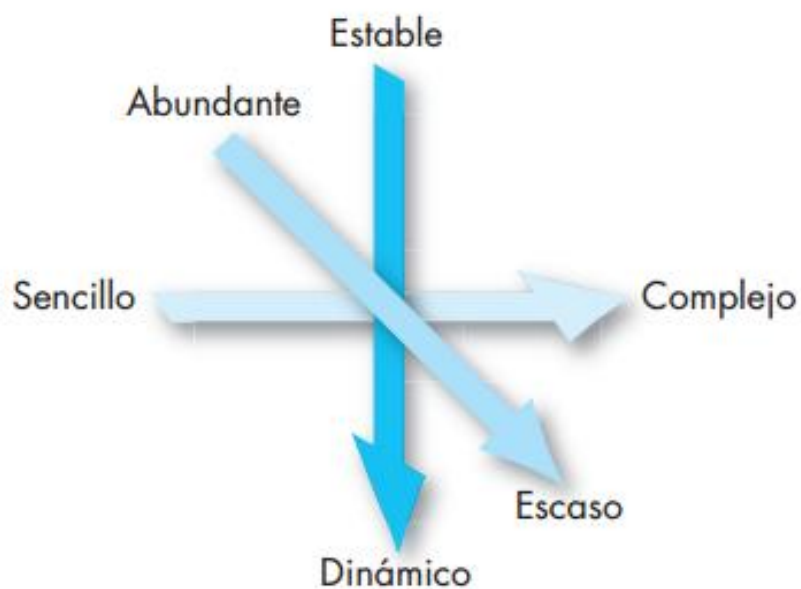


Fig. Modelo Tridimensional del Ambiente

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Como se dijo antes, al determinar el ajuste entre el ambiente y una estructura organizacional, la incertidumbre ambiental es un factor clave.

(Hitt, 2006) asegura que: La complejidad ambiental se refiere fundamentalmente a la amplitud y profundidad de las diferencias y similitudes. Las diferencias en los ambientes complejos son más amplias y profundas que en los ambientes simples. Aunque las diferencias y las similitudes pueden valorarse potencialmente en términos de miles de dimensiones, hay varias categorías fundamentales, las cuales incluyen productos, clientes, tecnología, competidores, proveedores y geografía.

La complejidad relativa a los productos varía de manera notable de una empresa a otra. Cuando se evalúa la complejidad del ambiente, los clientes constituyen otra categoría importante. La tecnología constituye otra categoría importante para valorar la complejidad ambiental. La complejidad de la tecnología incluye tanto la diversidad de la tecnología que se requiere, como su nivel de desarrollo. Los competidores son otra categoría importante de la complejidad ambiental. Cuanto mayor sea el número y la diversidad de los competidores, más complejo será el ambiente de una empresa. Otra categoría de la complejidad ambiental la constituyen los proveedores. Cuanto mayor sea el número y la diversidad de los proveedores, más complejo será el ambiente de la empresa. La última categoría, la complejidad geográfica, se incluye al final, no porque esté separada de las categorías anteriores, sino porque suele afectar de manera significativa las otras categorías. En lo básico se debe a que cuantas más áreas geográficas se cubran, mayor será la probabilidad de que surjan diferencias en las otras categorías. Por ejemplo, cuanto mayor sea el número de países donde una empresa opera, mayor será la probabilidad de diferencias entre los países (en cuanto a gobiernos, leyes, preferencias del cliente, idioma, etcétera). A la vez, tales diferencias pueden incrementar la amplitud y la profundidad de las diferencias respecto de productos, clientes, tecnología, competidores y proveedores. En consecuencia, cuanto mayor sea el ámbito geográfico, mayor será la complejidad.

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

El segundo elemento para evaluar la incertidumbre general del ambiente es el grado en el cual un ambiente es estático o dinámico. Los ambientes estáticos tienen pocos o muchos factores, pero dichos factores tienden a permanecer estables a través del tiempo. Las empresas que confrontan ambientes dinámicos suelen describirlos como ambientes “de agua blanca”, haciendo referencia a los desafíos que conlleva navegar los rápidos siempre cambiantes de un río. En forma habitual, un ambiente externo rápidamente cambiante exige cambios veloces en la organización interna.

En general, cuanto mayor sea la complejidad y el dinamismo de un ambiente, tanto mayor será la necesidad de que una estructura organizacional coordine los esfuerzos de grupos diferentes y de que lo haga con rapidez. Esto significa que cuanto más dinámico y complejo sea el ambiente de una empresa, mayor necesidad habrá de que su estructura utilice mecanismos que faciliten la coordinación y la integración como valores, equipos y enlaces.

## AMBIENTE EXTERNO

En su libro (Robbins & Coulter, 2005) nos mencionan que: El término ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. El ambiente externo está formado por dos componentes: el entorno específico y el general.



Fig. Ambiente Externo

Fuente: (Robbins & Coulter, 2005)

En su libro (Hitt, 2006) nos explica que El ambiente externo está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño. Hitt divide estas fuerzas en dos categorías relacionadas pero distintivas: ambiente externo de tarea y ambiente general externo. El ambiente de tarea consiste en fuerzas con alto potencial para afectar a la organización de manera inmediata. Por su parte, el ambiente general son las fuerzas que por lo común influyen en el ambiente externo de tarea de la



organización y, por lo tanto, en la propia organización. Además de los ambientes externos, las organizaciones tienen ambientes internos.

El ambiente interno de la organización consiste en factores y fuerzas clave que se encuentran en su interior y que afectan su forma de operar.

- **ENTORNO ESPECÍFICO**

El entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. El entorno específico de cada organización es único y cambia con las condiciones. Las principales fuerzas que conforman el entorno específico son los clientes, proveedores, competencia y grupos de presión.

- **AMBIENTE DE TAREA**

El ambiente de tarea es el ambiente externo más inmediato, dentro de cuyo ámbito sobrevive y florece la organización, y está formado por competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores. En consecuencia, es el que habitualmente influye más sobre la organización y, por lo tanto, es imprescindible que el gerente entienda la correspondencia que hay entre dicho ambiente y la organización. Las fuerzas del ambiente de tarea ejercen una influencia significativa en la organización.

Tal vez el modelo más conocido para analizar el ambiente de tarea de la organización sea el que elaboró Michael Porter, profesor de la Harvard Business School.<sup>20</sup> Su marco de trabajo concibe el ambiente de tarea principalmente en términos de cinco fuerzas ambientales (las cinco fuerzas de Porter), las cuales influyen de manera significativa en las organizaciones que se desempeñan en una misma industria.

Tres de las cinco fuerzas (naturaleza de la rivalidad, nuevos competidores y sustitutos) tienen que ver con la categoría denominada “competidor” en el ambiente de tarea.

Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira

Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Las otras dos fuerzas del marco (clientes y proveedores) se relacionan de manera directa con el segundo y tercer aspectos que listamos desde el principio. A las cinco fuerzas planteadas por Porter se agregará el análisis de las dimensiones de socios estratégicos, mano de obra y reguladores.



Fig. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (5fuerzasdeporter.com, 2015)

#### ▪ **CLIENTES**

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes. Los clientes o compradores son los que absorben la producción de la organización. Esto es verdadero también para las organizaciones gubernamentales y las privadas sin afán de lucro. Los clientes plantean incertidumbres a la organización. Sus gustos cambian o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de la organización. Desde luego, algunas organizaciones enfrentan una incertidumbre mucho mayor que otras por obra de sus clientes.

#### ▪ **PROVEEDORES**

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

Cuando uno piensa en los proveedores de una organización, evoca otras organizaciones que suministran materiales y equipo. Pero el término proveedores también incluye a quienes prestan servicios financieros y mano de obra. Se necesitan accionistas, bancos, aseguradoras, empresas de fondos de retiro y otras organizaciones semejantes para garantizar un aporte continuo de dinero. Los sindicatos de trabajadores, facultades y universidades, asociaciones profesionales, escuelas comerciales y mercados locales de mano de obra son fondos de empleados. Cuando estos fondos se agotan, restringen las acciones y las decisiones de los gerentes. Los gerentes tratan de asegurar un aporte continuo de los insumos que necesitan el menor precio posible. Como estos insumos representan incertidumbres (es decir, su escasez o demora reducen significativamente la eficacia de la organización), los gerentes hacen grandes esfuerzos por establecer este aporte continuo y confiable. Aunque estos enlaces ayudan a los gerentes a manejar la incertidumbre, no la suprimen.

#### ▪ **COMPETENCIA**

Todas las organizaciones tienen uno o más rivales. Los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar a la competencia. Internet también tiene que ver en la determinación de los rivales de una organización porque ha eliminado las fronteras geográficas. La competencia de precios, nuevos productos, servicios ofrecidos, etc., representa una fuerza ambiental que los gerentes deben vigilar y estar preparados para responder.

De acuerdo con Porter, el primer aspecto del ambiente de tarea son los competidores y la naturaleza de la competencia entre ellos. Por ejemplo, para analizar este aspecto del ambiente de tarea es necesario saber qué tan grandes y fuertes son sus competidores en relación con la empresa. Si esta última es pequeña y débil en comparación con sus competidores, tal vez sea preferible quedarse fuera de su camino e ir tras los negocios que sean menos atractivos para aquellos. Para realizar el análisis de los competidores, también es indispensable conocer sus debilidades, las cuales representan oportunidades que una empresa debe aprovechar. Además de entender a los competidores, también

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

es necesario considerar la naturaleza de la competencia o de la rivalidad que existe en la industria. En general, la competencia puede tener como base el precio, o las características del producto o servicio.

La clave para todo administrador es entender con claridad la naturaleza de la rivalidad que hay en su industria. Esto es importante porque tal vez la naturaleza de la rivalidad sea diferente en cada segmento. Sólo cuando de verdad se conocen los aspectos competitivos de la industria, uno está en la posibilidad de combinar esta información con otros datos para decidir exactamente la forma en que a su compañía le convendrá competir.

El segundo elemento de las cinco fuerzas es el grado de dificultad o de facilidad con el que las empresas entran en una industria. Si el resto de los elementos permanece igual, los nuevos competidores incrementarán la competencia. A menos que el tamaño del pastel completo de la industria esté aumentando, cuanto mayor sea el número de nuevos competidores, más delgada será la porción que le toque a cada participante. Una mayor competencia (es decir, más elementos entrantes) casi siempre deriva en menores márgenes de utilidad, puesto que los clientes tienen más opciones. A menos que el cambio de una compañía a otra resulte difícil y costoso para los clientes (lo que se conoce como costos del cambio), las compañías estarán obligadas a dar mayor valor a los clientes cuando existan más opciones para estos últimos.

Los factores que mantienen fuera a los competidores nuevos se denominan barreras. Las barreras de entrada son los obstáculos que dificultan que las empresas ingresen en el negocio. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será entrar en el negocio. Cuanto más difícil sea entrar, menores serán los competidores nuevos que ingresen.

## ▪ **SUTITUTOS**

Como una fuerza del ambiente de tarea, los sustitutos se enfocan en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes y servicios existentes. La sustitución es diferente de la competencia. La sustitución

no implica la elección de una tienda de abarrotes sobre otra. Más bien, significa optar por otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del cliente. Comprender esto resulta fundamental para todo administrador, ya que, si bien los productos que compiten son uno de los elementos de definición más importantes en una industria, si el administrador no alcanza a distinguir los posibles sustitutos podría tomar decisiones estratégicas, de marketing o de producción inadecuadas, entre otras.

#### ▪ **GRUPOS DE PRESIÓN/REGULADORES**

Los gerentes deben aceptar que hay grupos de presión que pretenden influir en las acciones de las organizaciones. Por ejemplo, la presión de la organización PETA (Gente para el Tratamiento Ético de los Animales) sobre McDonald's a propósito del manejo de los animales al sacrificarlos llevó a McDonald's a dejar de comprar carne de uno de sus proveedores hasta que cumpliera con sus normas de procesamiento de la carne de res. Con los cambios sociales y políticos también se modifica el poder de los grupos de presión.

#### ▪ **SOCIOS ESTRATÉGICOS**

Los socios estratégicos son otras organizaciones que trabajan de manera estrecha con una empresa para alcanzar metas que los benefician mutuamente. El grado de participación que hay entre los socios varía desde un compromiso limitado hasta la formación de una empresa conjunta, en la cual cada uno de los socios es dueño de una parte del capital de la sociedad.

#### ▪ **MANO DE OBRA**

Otra fuerza importante del ambiente de tarea es la mano de obra. Prácticamente ninguna organización funciona sin gente. El equilibrio entre oferta y demanda de tipos específicos de trabajadores afecta de manera significativa el desempeño de cualquier empresa.

Otra dimensión importante de la mano de obra son los sindicatos. Puesto que en ciertas industrias continúan siendo una fuerza poderosa.

- **ENTORNO GENERAL**

El entorno general comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales que pueden incidir en la organización. Los cambios en cualquiera de estos ámbitos no tienen por lo regular un efecto tan acusado como los cambios del entorno inmediato, pero los gerentes deben tenerlos presentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

- **AMBIENTE GENERAL EXTERNO**

(Hitt, 2006) menciona que son varias las fuerzas del ambiente general que influyen en el ambiente de tarea de la organización, así como en la propia organización. En forma habitual, tales fuerzas se dividen en cinco categorías principales: socioculturales, tecnológicas, económicas, político-legales y globales. Como es evidente, el efecto de un ambiente general externo varía de una industria a otra y de una empresa a otra. Por consiguiente, sería difícil mantener un solo orden o una secuencia de importancia específica para estas fuerzas del ambiente general externo. La secuencia “STEP Global” (es decir, Sociocultural, Tecnológica, Económica, Político-legal y Global) que empleamos simplemente ayuda a que se recuerden con mayor facilidad.

- **CONDICIONES ECONÓMICAS**

Tasas de interés, inflación, cambios en el ingreso disponible, oscilaciones de la bolsa de valores y el estado general del ciclo comercial son algunos de los factores que repercuten en las actividades gerenciales de la organización. Por ejemplo, muchas tiendas de especialidades, como IKEA, conocen muy bien el impacto que tiene en sus ventas el ingreso de que disponen los consumidores. Cuando este ingreso se reduce o cuando mengua la confianza de los clientes en la seguridad de su trabajo, posponen la compra de todo lo que no sea indispensable.

(Hitt, 2006) señala que En el ambiente externo hay una gran variedad de fuerzas económicas que influyen de manera significativa en las organizaciones. Sin embargo, no todas las fuerzas económicas afectan de igual forma a todas las organizaciones. Lo que determina los factores específicos que ejercen mayor influencia en una organización específica es la naturaleza exacta del negocio o la industria. Con la finalidad de entender mejor tales fuerzas económicas, las agruparemos en tres categorías principales; a saber: condiciones actuales, ciclos económicos y cambios estructurales.

Las condiciones económicas actuales son aquellas que prevalecen en el corto plazo al interior de un país.

El movimiento de la actividad económica tiende a ser cíclico. Aunque resulta difícil predecir con exactitud cuándo va a ocurrir un cambio favorable o desfavorable en las condiciones económicas, para realizar ciertas actividades administrativas como la planeación, es fundamental entender la existencia de los ciclos y los factores clave que los impulsan. También es importante entender que los ciclos de una industria determinada podrían ser más o menos pronunciados que el ciclo económico general de un país. Si un administrador no está enterado del impacto que tienen los ciclos económicos sobre su industria específica, es probable que tome decisiones inadecuadas.

Los cambios estructurales son cambios que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica ahora y hacia el futuro. Cuando no se toma conciencia de los cambios estructurales que están ocurriendo, es fácil tomar decisiones inadecuadas.

## **▪ CONDICIONES POLÍTICAS Y LEGALES**

Los gobiernos federales, estatales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no pueden. Algunas leyes federales tienen implicaciones significativas. Las organizaciones dedican mucho tiempo y dinero a cumplir con las normas gubernamentales, pero los efectos de estas normas involucran más que el tiempo y el dinero. También reducen el margen de maniobra de los gerentes

porque limitan sus opciones. Otros aspectos de este ámbito son las condiciones políticas y la estabilidad general del país en el que opera la organización, y las actitudes de los funcionarios públicos hacia las empresas. Ahora bien, la administración es una actividad mundial. Los gerentes deben estar al tanto de los principales cambios políticos en los países donde operan porque estas condiciones influyen en sus decisiones y actos.

## ▪ **CONDICIONES SOCIOCULTURALES**

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. Otras tendencias socioculturales actuales hacen énfasis en la religión y las actividades espirituales, preferencia por estilos de vida saludables y mayor dependencia de la tecnología. Estas tendencias pueden plantear restricciones a las decisiones y acciones de los gerentes. Si la organización hace negocios en otros países, los gerentes deben familiarizarse con los valores y la cultura de las otras naciones, y actuar de manera que acepten y se adhieran a esos aspectos socioculturales.

Según (Hitt, 2006) Las fuerzas socioculturales del ambiente general externo incluyen principalmente los aspectos demográficos y las características culturales de las sociedades donde opera la organización.

Los aspectos demográficos son elementos descriptivos de los habitantes que conforman la sociedad, como promedios de edad, tasa de natalidad, nivel educativo y nivel de analfabetismo, entre otros. La razón para que nos interese datos demográficos como los de los millenials estriba en que los aspectos demográficos afectan de manera significativa tanto los insumos como los productos de la organización.

Aun cuando los aspectos demográficos brindan estadísticas importantes sobre la población, los valores sociales permiten entender las implicaciones de esas cifras



**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

para los negocios. Los valores sociales son los deseos y condiciones comúnmente compartidos. En términos prácticos, para los administradores los valores sociales determinan el grado en el cual los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado. Los administradores expertos necesitan la habilidad para combinar los aspectos demográficos y los valores de la sociedad con la finalidad de obtener beneficios importantes para sus organizaciones. El entendimiento tanto de los fenómenos demográficos como de los valores sociales le ayudará a usted, como administrador, a realizar cambios y a tomar decisiones que le sirvan para incrementar su eficacia y el desempeño de la organización.

### ▪ **CONDICIONES DEMOGRÁFICAS**

Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características concretas de una población, como sexo, edad, escolaridad, región, ingreso, estructura familiar, etc. Los cambios en estas características restringen la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar de los gerentes.

Un grupo demográfico del que todos hemos oído mucho es la generación de los baby boomers, que son los individuos nacidos entre 1946 y 1964. La razón de que hayamos oído hablar tanto de este grupo es que es muy copioso. En cada etapa de la vida a la que han pasado los baby boomers han tenido un efecto enorme sólo por su gran número. Aparte de los boomers se han identificado otras cohortes de edad, como el grupo de la Depresión (nacidos entre 1912 y 1921), el grupo de la Segunda Guerra Mundial (nacidos entre 1922 y 1927), el grupo de la posguerra (nacidos entre 1928 y 1945), la generación X (nacidos entre 1965 y 1977) y la generación Y (nacidos entre 1978 y 1994). Cada grupo tiene sus peculiaridades, pero es de interés especial el último, porque sus integrantes piensan, aprenden, crean, compran y juegan de maneras fundamentalmente distintas, que sin duda tendrán grandes repercusiones en los gerentes y las empresas.

Uno de los grupos más recientes son los millenials, que de acuerdo al artículo de la Revista Merca 2.0 (Garibay, 2016) Al hablar de millennials hay que dejar claro que se trata de la generación nacida a principios de los años 80 a 2000 y sobre

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

todo de su relevancia para las empresas, que se basa en que en los próximos diez años la generación va a representar el 74 por ciento de la población económicamente activa, de acuerdo con datos de la consultora Deloitte.

Su comportamiento ha sido definido por diversos estudios, que determinan características específicas incluso al comprar, tales como las siguientes:

1. Publishing Technology reveló en 2015 que el consumo a través de medios digitales ha llevado al consumidor millennial a preferir aplicaciones de juegos, música y servicios de streaming de música, y la tendencia este año sigue por ese camino.
2. La también conocida como “Generación Y” tiende a que, al realizar sus compras durante promociones, más del 60 por ciento de ellas las pagan en efectivo o con tarjeta de débito, de acuerdo con el Departamento de Investigación de Merca2.0.
3. Los descuentos les resultan particularmente atractivos, con 69.4 por ciento, seguidos del 2 por 1, con el 13.7 por ciento y los cupones, con el 7.3 por ciento, completando las tres posibilidades con más potencial para que las marcas les oferten sus productos.  
Darles un obsequio representa el 6 por ciento de las preferencias, las promociones cruzadas, el 2.6 por ciento y los concursos con apenas 1.1 por ciento, completan las principales respuestas en un universo de mil 136 personas encuestadas.
4. Son un tanto descuidados a la hora de comprar, tal como lo muestra un estudio reciente realizado por BBB Institute for Marketplace Trust señala que son más propensos a sufrir una estafa que los boomers, donde aproximadamente el 30 por ciento de las personas entre 25 y 34 años fueron víctimas de estafa, mientras que menos del 10 por ciento de las personas de 55 años y más.
5. Generalmente dejan de lado el dinero en efectivo y se inclinan más por el uso de formas de pago alternativas, entre ellas las más comunes son las

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

tarjetas bancarias y transferencias electrónicas, de acuerdo con un estudio realizado por Gallup.

## ▪ **TECNOLOGÍA**

En los términos del ambiente general, los cambios más rápidos se han sucedido en la tecnología. Vivimos una época de cambios tecnológicos continuos. Por ejemplo, se ha descifrado el código genético humano. Los aparatos de información son cada vez más pequeños y más potentes. Tenemos oficinas automatizadas, juntas electrónicas, robots de manufactura, aparatos de láser, circuitos integrados, microprocesadores más rápidos y potentes, combustibles sintéticos y modelos completamente nuevos de hacer negocios en la era electrónica. Las compañías que aprovechan la tecnología, como General Electric, eBay y Google, prosperan. Todo el campo de la tecnología cambia radicalmente las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas y el modo en que trabajan los gerentes. La globalización es uno de los principales factores que afectan a los gerentes y las organizaciones. Los gerentes de organizaciones grandes y pequeñas enfrentan el reto de un ambiente externo de competencia y mercados globales crecientes.

(Hitt, 2006) argumenta que La tecnología es otra fuerza del ambiente externo que tiene efectos favorables o desfavorables sobre las organizaciones. Una innovación tecnológica específica podría significar el nacimiento y crecimiento de una empresa, o la declinación y muerte de otra. Si bien el ambiente tecnológico llega a ser bastante complicado, es necesario que los administradores se mantengan al tanto de dos aspectos básicos del mismo: los cambios en los productos y en los procesos.

Los cambios tecnológicos en los productos son aquellos que conducen hacia nuevas características y capacidades de los productos existentes o a productos totalmente nuevos. Como las empresas pierden o ganan de manera creciente en

función de sus ventajas o desventajas tecnológicas, un administrador necesita tener una visión amplia y mantenerse al tanto de los avances tecnológicos que ocurren tanto en su país como en el exterior.

Los cambios tecnológicos en el proceso comúnmente se relacionan con las modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o en la forma en que se administran las empresas.

## ▪ **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 organizaciones pequeñas, quizás otras fuerzas del ambiente general sean más importantes y tengan efectos mucho más significativos. No obstante, para las organizaciones medianas y grandes, el ambiente global a menudo es tan importante o incluso más importante que cualquier otra de las fuerzas del ambiente general que se han mencionado. Esto es especialmente cierto cuando aumenta el porcentaje de las ventas internacionales como parte de las ventas totales.

Para las empresas globales que operan en múltiples países, pero que intentan integrar todas sus operaciones en una gran empresa casi sin fronteras, es posible que la línea entre las otras fuerzas ambientales y los ambientes globales se desdibuje.

Con toda certeza, al analizar un país extranjero, los gerentes incluirán las fuerzas socioculturales, tecnológicas, económicas, políticas y legales del ambiente; pero existen dos aspectos del ambiente externo que comúnmente se examinan en el contexto de un país extranjero, y que no se incluyen en el análisis del ambiente general externo "local". Se trata de las dimensiones de las fuerzas ambientales institucionales y físicas. Estas fuerzas suelen incluirse en el análisis de los países extranjeros, porque entre éstos hay vastas diferencias en términos de instituciones y características físicas.

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

**Fuerzas institucionales** El contexto institucional abarca las organizaciones fundamentales de un país. Aunque la fuerza y el poder de las instituciones varía de un país a otro, ambos representan una consideración importante en cualquier análisis del ambiente. Las instituciones que se deben valorar incluyen el gobierno, los sindicatos, las instituciones religiosas y las organizaciones comerciales. La relevancia de considerar estas instituciones dentro del análisis del contexto global o de un país extranjero se debe a que podrían ser (y a menudo son) notablemente distintas de las que existen en los países de origen.

**Fuerzas físicas** Características físicas como infraestructura (por ejemplo, caminos, telecomunicaciones y enlaces aéreos), tierras cultivables, mantos acuíferos, recursos minerales, bosques y clima tienen efectos decisivos en las operaciones existentes o potenciales en un país, y es probable que sean muy diferentes de las características físicas del lugar de origen.

## CONCLUSIONES

Con el conocimiento adquirido podemos comprobar que como organización entre más conozcamos en qué tipo de ambiente estamos mayor serán las posibilidades de asegurar nuestra supervivencia, dado que se formularán las estrategias más adecuadas para disminuir el grado de incertidumbre, además que al contar con el conocimiento correcto de las fuerzas que se ven involucradas en los entornos, podremos adaptarnos con mayor facilidad a cualquier tipo de cambio que se presente y si elaboramos pronósticos de lo que puede suceder, estaremos un paso adelante, incrementando nuestra ventaja competitiva.

Sin embargo, si no reconocemos ni respondemos de forma adecuada a lo que sucede a nuestro alrededor sufriremos las consecuencias y la organización también.

## AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS

Agradezco a Dios todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a mí misma. Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría de Ingeniería Administrativa, a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, por retarme cada día a ser mejor como profesionista.

Tema: El Ambiente Externo como herramienta para incrementar la rentabilidad de la Organización.

Objetivo: Establecer los indicadores necesarios para poder medir tanto el entorno específico como el general que rodea a la organización y así poder formular las mejores estrategias que permitan incrementar la rentabilidad de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

5fuerzasdeporter.com. (2015, junio 13). Infografía: Las 5 Fuerzas de Porter.

Recuperado el 15 de marzo de 2017, a partir de

<http://www.5fuerzasdeporter.com/infografia-las-5-fuerzas-de-porter/>

Garibay, J. (2016, septiembre 2). 5 características de los millennials al comprar.

Recuperado el 15 de marzo de 2017, a partir de

<http://www.merca20.com/caracteristicas-millennials-comprar/>

Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México, D.F.: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.