Fecha: 3-5-2024
Autor: Susana Nadal Alava (Coord. Calidad Argibide) Angel Minondo (Subdir. Cátedra Calidad UNED)
Empresa: Fundación Argibide
Edición: 1

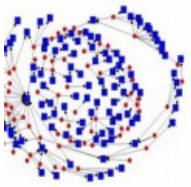
Entorno externo de la organización

¿Qué es?

Conjunto de todas aquellas personas, grupos, organizaciones y elementos físicos o sociales con los que la organización intercambia inputs y outputs (Peiró 1990).

La organización es un sistema abierto que interactúa con el entorno estableciéndose un proceso de influencia y adaptación continua entre ambos (coevolución).

El análisis del entorno es una actividad fundamental para la planificación estratégica de la organización.



¿Para qué sirve?

La organización necesita recibir información y recursos del exterior y devolverlos convertidos en productos y/o servicios e información.

En este contexto el entono sirve para:

a) Facilitar el acceso al mercado y a los recursos disponibles:

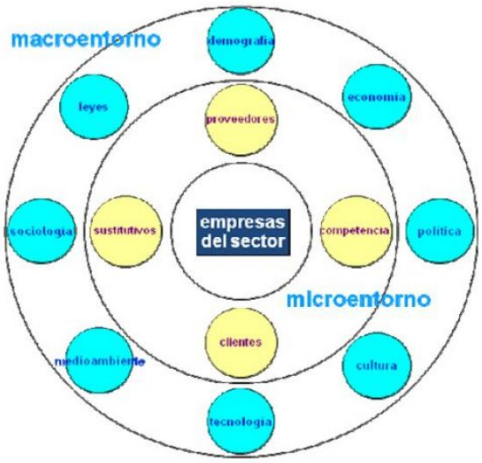
- Crear las condiciones que faciliten la actividad socioeconómica
- Acceder a la demandas del mercado
- Aportar recursos, información y conocimiento
- Promover la colaboración, la competencia y la excelencia

b) Determinar el marco que regula las operaciones:

- Establecer el marco político, económico, social y cultural
- Determinar las reglas de juego del mercado
- Regular los costes funcionales y de financiación

Explicación

En la globalización socioeconómica actual, los cambios del entorno van aumentando progresivamente como consecuencia de la adaptación continua de todas las partes, generando un ambiente altamente dinámico - complejo (1), exigente - competitivo (2) y con disponibilidad limitada de recursos (3).



1.-El **dinamismo** (cambio) y la **complejidad** (elementos, heterogeneidad) generan incertidumbre en las organizaciones y, por ello, deben tener una actitud de análisis permanente del entorno y, si es posible, de anticipación a los cambios importantes.

2.-La presencia de la **competencia** y la exigencia de los **clientes** generan variaciones en las expectativas del mercado que se deben conocer y resolver a tiempo.

3.-La limitada disponibilidad de los **recursos** obliga a conocer sus fuentes y la variación de las condiciones de acceso.

Para el **ANÁLISIS DEL ENTORNO** se cuenta con metodologías que ayudan a identificar las variables que repercuten en la organización con el fin de tomar decisiones rápidas y lo más objetivas posible que permitan:

a) Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia y desarrollo (COMPETITIVIDAD)

b) Identificar los cambios necesarios para mejorar su relación con el entorno y potenciar su adaptación (ADAPTACIÓN COOPERATIVA)

c) Innovar y reforzar estrategias y factores propios que generen un valor diferencial (IDENTIDAD DIFERENCIAL)

Las organizaciones buscan y estudian los entornos mas adecuados para su desarrollo (Porter) y, además, realizan análisis estratégicos para adaptarse a los cambios de su entorno (Miles).

"No son las especies más fuertes ni las más inteligentes las que sobreviven, sino las que mejor responden al cambio" (ref. Charles Darwin)

PRINCIPALES ELEMENTOS DEL ENTORNO EXTERNO:

Se suele distinguir entre los factores que afectan de forma general a todas las organizaciones y los que afectan de forma específica a cada una.

a) **ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO** (Ma): Son aquellos factores de la sociedad y del mercado donde va a desenvolverse la organización. Reflejan las grandes tendencias de la realidad externa a la organización. Afectan a la organización pero su capacidad de influencia en ellos es muy limitada.

Los principales elementos del entorno general se pueden agrupar en varias categorías (adaptado a partir de Jackson y Schuler):

- Ma-1. Políticos: planteamientos del sistema institucional vinculados por ejemplo a su ideología, estabilidad política, relaciones internacionales, ayudas de la Administración

- Ma-2. Legales: las instituciones públicas generan normas y regulaciones jurídicas, fiscales (ej. impuestos), mercantiles (ej. registro mercantil), laborales (ej. tipos de contratos, seguridad social), ...

- Ma-3. Sociales: la sociedad tiene unas características específicas vinculadas a su demografía (ej. volumen y tipo de población), organización social (ej. emprendimiento, asociacionismo, redes sociales)

- Ma-4. Culturales: cada sociedad posee unas pautas culturales dominantes que se expresan en forma de creencias y valores (ej. religión, ecología), estilos de vida (ej. hábitos de consumo), desarrollo de conocimiento (ej. nivel educativo, competencia profesional, investigación, avances científicos), ...

- Ma-5. Sindicales: el tipo de organización sindical y su dinámica de negociación puede condicionar las decisiones de entrada, ubicación o desarrollo de algunas organizaciones

- Ma-6. Económicos: La sociedad organiza una forma de producción y distribución de bienes y servicios propiciando una determinada dinámica económica (ej. inflación, acceso a crédito, renta, ciclo económico), situación del mercado de trabajo (ej. salarios, capacitación y diversidad de la fuerza de trabajo), infraestructuras (ej. transporte, redes de telecomunicaciones), recursos (ej. coste de materiales, medioambiente), ...

- Ma-7. Sector ocupacional: como el tipo de sector en el que opera la organización (primario, secundario, terciario / público, privado) y sus regulaciones específicas, ...

- MA-8. Tecnológicos: La rapidez del cambio tecnológico llaga a la mayoría de los sectores a través de las TICs (ej. soportes y programas informáticos), medios técnicos (ej. maquinaria, materiales), nuevas metodologías de trabajo (ej. técnicas profesionales, sistemas de gestión), ...

Existen algunas herramientas de estudio como el análisis PEST, el cual trata de exponer cómo el macro entorno Político, Económico, Social o Tecnológico condiciona la actividad de las organizaciones de un sector determinado en sus distintos niveles de definición (internacional, nacional, regional, local y/o sectorial)

Otra herramienta de análisis, relacionada con el entorno de ubicación de las organizaciones es el denominado diamante de Porter que tiene en cuenta cuatro elementos fundamentales (condiciones de los factores o recursos, condiciones de la demanda del mercado, servicios relacionados de apoyo y estructura de rivalidad de las empresas)

b) ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO (Mi): Son aquellos factores cercanos a la organización que influyen en su capacidad para satisfacer a los clientes. Son específicos del sector en que opera. La organización puede influir en ellos pero no controlarlos.

- Mi-1. Clientes: los compradores, usuarios y beneficiarios actuales y potenciales hacen necesario tener en cuenta el mercado de operaciones (ej. tamaño, crecimiento, demanda, distribución), poder de negociación de los clientes (ej. volumen y rentabilidad de venta),...

- Mi-2. Proveedores: los suministradores de productos y servicios necesarios para la actividad de la organización hacen necesario valorar la disponibilidad de los recursos (ej. concentración, acceso), poder de negociación de proveedores (ej. coste de compra, coste de mano de obra), ...

- Mi-3. Alianzas y colaboradores: la existencia de entidades con las que se puede asociar la organización con el fin de disponer mejores recursos, productos y/o servicios obliga a explorar el amplio abanico de posibilidades antes de tomar decisiones.

- Mi-4. Intermediarios de marketing: los circuitos de información social están presentes en todos los sectores, siendo importante contar con presencia en los medios de comunicación (ej. publicidad, redes sociales), derivadores de clientes (ej. operadores del sector), ...

- Mi-4. Competencia: los rivales con los que se enfrenta la organización a la hora de conseguir clientes y recursos obliga a conocer el nivel de rivalidad de los competidores actuales (ej. productos, servicios, calidad, precio, imagen), amenaza de nuevos competidores (ej. barreras de entrada) o productos sustitutivos (ej. diferenciación), ...

Si analizamos el micro entorno desde el punto de vista de la rentabilidad a largo plazo podemos usar el modelo de Porter según el cual cuatro fuerzas que, combinadas (poder de negociación de los clientes, competidores potenciales, productos sustitutivos y poder de negociación de los proveedores), crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. ("Modelo de las cinco fuerzas competitivas").

La información relativa al entorno externo (oportunidades y amenazas) se suele combinar con la información del entorno interno

(fortalezas y debilidades) dando lugar a propuestas estratégicas de supervivencia, defensa, reorientación y avance propia de los análisis estratégicos DAFO que se realizan como paso previo a la planificación estratégica..

Los planteamientos de gestión estratégica ponen énfasis en la importancia de comprender el entorno. Por ejemplo el modelo europeo de excelencia en la gestión (EFQM) establece, en su versión de 2010 que la estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo (subcriterio 2.a).

"Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:

• Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.

• Identifican, comprenden y anticipan los avances en su entorno externo.

• Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad.

• Comprenden y anticipan el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.

• Identifican, comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos."

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Ejemplos prácticos

- Ejemplo de análisis PEST de Envases Venezolanos

Variable macroeconómica	Significado para la empresa	Consecuencias para la empresa
Inflación	Aumento de los costes.	Disminución de la rentabilidad.
Déficit público	Más gastos del sector público.	Más impuestos, menos dinero en circulación, menos ventas.
Incremento del paro	Incapacidad para generar nuevos empleos.	Descenso de la demanda. Disminución de las ventas.
Aumento de los intereses y del coste del dinero	Incremento de los costes financieros.	Caída de la rentabilidad.
Descenso de la inversión nacional y extranjera	Descenso del dinero en circulación. Ralentización del crecimiento.	Disminución de las ventas.

J. Cabanelas, 1997, p. 108

http://www.geocities.ws/dmesones05/fase3/t1.html - Ejemplo de un breve análisis PEST en SENSHISPORTS

http://senshisports.blogspot.com/2011/03/el-entorno-general-de-mi-empresa.html - Ejemplo de diamante de Porter aplicado a destinos turísticos

http://www.eumed.net/tesis/2008/dfr/El%20modelo%20de%20Porter%20aplicado%20a%20la%20competitividad%20de%20los%20destinos%20turisticos.htm - Ejemplo de análisis de las 5 fuerzas de Porter en una empresa de seguros

http://www.rankia.com/blog/acciones-valor/469394-modelo-5-fuerzas-porter-correduria-seguros - Ejemplo de análisis de las 6 fuerzas de Porter y DAFO de corporación aceros Arequipa

http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/carrillo_vp/html/TH.4.html -Análisis del macroentorno de ENDESA

http://www.slideboom.com/presentations/286026/ANALISIS_DEL_MACROENTORNO

- Ejemplo de memoria estructurada de gestión EFQM 400+ de la biblioteca de la Universidad de Alcalá. 2011 (ver subcriterio 2.a "análisis del entorno externo"

http://www.uah.es/biblioteca/documentos/memoria_sello400+.pdf -Publicación de los Centros de Excelencia (CEX) titulada "Guía para la reflexión estratégica en Pymes Industriales". Capítulo sobre análisis de situación"

http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/Estrategia_Pyme_indust.pdf

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Determinar los plazos y utilidad del análisis estratégico del entorno	Proceso de planificación estratégica
E	Identificar las principales variables del entorno con influencia en la organización y el sistema más adecuado de interpretación estratégica de los datos	Modelo de referencia para el análisis del entorno
	Identificar las fuentes y métodos de recogida de información relevante	Tabla de recogida de información
D	Recoger la información de todos los elementos del Macro entorno y Micro entorno	Dossier de información del entorno externo
	Integrar la información en un sistema estructurado que facilite su análisis	Análisis PEST, análisis de competitividad de Porter
	Realizar el análisis de los datos del entorno y las alternativas estratégicas que presenta	Análisis DAFO
	Integrar las conclusiones en el Plan Estratégico	Plan Estratégico
E	Valorar cumplimiento y eficacia del proceso de análisis	Criterios de eficacia de análisis del entorno
R	Conocer nuevos sistemas de recogida y análisis de información del entorno externo	Buenas prácticas de sistemas de recogida y análisis de información del entorno externo

Cuestiones clave para autoevaluar Puede valorar la idoneidad de su práctica (máxima = 110)

¿Conozco las cuestiones políticas y legales que inciden la actividad de mi organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Conozco los aspectos sociales, culturales y sindicales que influyen la actividad de mi organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Conozco las variables económicas que afectan a la actividad de mi organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Conozco las regulaciones específicas del sector en el que opera mi organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Conozco los avances de tecnología y conocimiento relacionados con la actividad de mi organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Conozco cuáles son los clientes actuales y potenciales del sector donde opero y su poder de negociación?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Conozco cuales son los principales proveedores necesarios para las actividades de mi organización y su poder de negociación?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿He analizado las entidades con las que podría aliarse mi organización para que la estrategia pueda tener un mayor éxito?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Tengo en cuenta cuáles son los principales intermediarios de márketing a través de los cuales puedo llegar a más clientes?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Conozco las entidades que compiten por los clientes y/o recursos con mi organización?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿He analizado los posibles productos o servicios sustitutivos que pueden competir con los ofrecidos por mi organización?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Información adicional del autor

Autor: Susana Nadal Alava (Coord. Calidad Argibide) Angel Minondo (Subdir. Cátedra Calidad UNED)	Cargo:
Empresa/organización: Fundación Argibide	
Actividad: Desarrollo de la Salud Mental	Contacto: www.fundacionargibide.org