Dentro de lo que es el entorno organizacional, lo estudiamos porque afecta a la empresa.  
  
Micro-entorno: variables que directamente afectan a mi organización. Los componentes del micro tienen que ser exclusivos de…

Macro-entorno: variables que afectan indirectamente a mi organización. Exclusivos de la industria que pertenecen.  
 Componentes del macro: los vamos a estudiar en conjunto con el análisis PESTEL (política, económico, social, tecnológico, ecológico, legal).

* En cuanto a los factores políticos, tiene que ver con los factores de la gestión de políticas gubernamentales, como política fiscal, monetaria, etc, que si bien se dan a través de leyes, hay que diferenciar estas de los factores legales.
* La económica va a tener en cuenta la inflación, tasa de desempleo, pobreza, producto bruto interno, la cotización del dólar, básicamente variables macroeconómicas donde pertenezca esa industria.
* Factores sociales: cultura de la región donde opera la industria (país, ciudad, provincia), gustos y preferencias de la sociedad, las creencias, etc.
* Factores tecnológicos que se encuentran en la región y la empresa tendrá que considerar, NO QUE SEA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN. Las tecnologías en desarrollo también cuentan, y también las tecnologías que usa la competencia.
* Ecológicos/Ambientales: Factores directos que influyen en el ambiente, por ejemplo cambio social, gente vegana que influye en la industria ganadera (afecta al ser vivo, los animales, y por eso es ambiental y no social), o la contaminación de una empresa.
* Factores legales: El etiquetado de los productos
  + El covid puede ser un ejemplo que involucra todos los factores.
  + Las variables se pueden relacionar, por ejemplo lo social desembocando en lo legal. Necesidad de cuidar la salud 🡪 Ley de etiquetado

**Herramientas de ANÁLISIS EXTERNO:**  
- **FODA**: Herramienta mixta (para análisis interno y externo) para identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, como también las oportunidades y amenazas externas de la organización. El FODA va busca enumerar cada una de estas 4 características mencionadas.

* Existe una matriz que relaciona estas 4 letras que se llama FODA cruzado, por ejemplo, cuales son las debilidades que hace que pierdas determinadas oportunidades. 🡪 (se pide en el trabajo).
* **Matriz de evolución de factores externos:** lo que hace esta matriz es darle un ponderación o valor a las oportunidades y amenazas de la organización y en base a esa ponderación lo cuantifica y evalúa su resultado.
* **Matriz de perfil competitivo**: Se enfoca también en darle un valor a las oportunidades y amenazas de la organización, pero en función de los competidores, para así poder comparar los factores externos propios con los de ellos.

**Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter:**

* + Componentes del microentorno:
    - Proveedores: personas, organizaciones o instituciones que se van a encargar de proveer a la organización insumos, materia prima y servicios. La relación que la Empresa tenga con estos será crucial, ya que mi producto dependerá de los insumos que estos nos brinden. Estos tienen poder de negociación(1).
    - Competidores: Porter hace una división: competidores directos(2), productos sustitutos(3) y nuevos competidores(4).
      * Competencia directa existente: aquella con la que la empresa está constantemente compitiendo. Es la fuerza que más se suele considerar.
      * Productos sustitutos: Son aquellas organizaciones que no venden ni comercializan lo mismo que la Empresa bajo estudio, pero el consumidor puede reemplazar el producto de dicha empresa por el de la que venda el producto sustituto. Por lo tanto, indirectamente termina siendo un competidor. La *sensibilidad al precio* de los consumidores puede hacer que se decidan por productos sustitutos.
      * Nuevos competidores:
        + Barrera de entrada: son trabas o imposibilidades que tienen los competidores de ingresar a ese mercado. Por ejemplo, la economía de escalas, la diferenciación de productos, la necesidad de inversión inicial, el acceso a los canales de distribución, restricciones gubernamentales, ciertas autorizaciones necesarias para funcionar, el costo de cambiar de proveedor, el acceso a los insumos con determinadas características y permisos para adquirirlos, algunas ventajas tecnológicas, y básicamente cualquier obstáculo que tenga para ingresar a ese mercado.
        + Barreras de salida: son trabas o imposibilidades que tienen los competidores de salir de ese mercado. Por ejemplo, *costo del cierre* (gastos o pérdidas asociados con la terminación de las operaciones de una empresa, depende del stock que me quede o la reventa que tenga eso), *interrelaciones estratégicas* (por compromiso con proveedores o entidades gubernamentales la empresa tendrá que continuar operando), *restricción contractual*, *interés gubernamental*. En general la *presión política o económica* son las dos grandes barreras de salida.
    - Consumidor/Cliente: El poder de negociación del cliente(5), no solo depende del producto que se tenga para ofrecerle sino también con la vinculación que la Organización tenga con ese cliente. Pueden ser la misma persona, pero por definición el cliente es el que va a comprar el producto y el consumidor el que lo va a usar. Si son diferentes como Empresa tendré que saber identificar quien es quien.
    - Sindicatos: representan a los trabajadores que efectivamente están trabajando en la organización.
    - Gobierno: se diferencia de la variable política, las políticas que me afectan de manera directa, son del ambiente específico y van dentro del componente gobierno, mientras que el resto van dentro de las variables políticas.
    - Medios de comunicación: están hablando de las organizaciones de forma no publicitaria. Si le pago no es medio de comunicación (Si al inluencer le pago para que muestre mi empresa es publicidad, pero si este decide por su cuenta para hacer contenido recorrer la ciudad y justo mostrar mi negocio entonces es medio de comunicación).
    - Instituciones financieras: Bancos y otras instituciones financieras que no son bancos, pero pueden prestar dinero.
    - Y otros grupos de intereses o grupo de interés que básicamente terminan siendo necesarios para la situación en cuestión.

**Conceptos importantes a considerar:**

* Precios disuasivos del ingreso: Los puedo usar para pequeñas estrategias (por ej. diferenciación de producto) cuando las barreras de entrada son bajas. Básicamente se basan en trabajar a pérdida, bares o locales de ropa con las promociones que hacen pierden dinero. Hay que tener cuidado con esta técnica debido hasta cuanto tiempo hago esto, o mal acostumbrar a la competencia, la idea de esta técnica es buscar como fidelizar al cliente, para así buscar que conozca a la empresa.
* Costos compartidos o costos conjuntos: economía a escala con diferentes productos que comparten costos.