Dentro de lo que es el *entorno organizacional*, lo estudiamos porque afecta a la empresa. De su entorno se llevará a cabo un análisis externo e interno.

**ANÁLISIS EXTERNO**

Micro-entorno: variables que directamente afectan a mi organización. Los componentes del macroentorno van a ser componentes exclusivos de la industria a la que pertenece esa organización.

Macro-entorno: variables que afectan indirectamente a mi organización. Los componentes del macroentorno van a ser componentes exclusivos de la industria a la que pertenece esa organización.

El Macroentorno afecta de manera indirecta las variables y elementos que componen el microentorno, y estos como consecuencia, afectan directamente a la organización. Por lo tanto, hay que ser selectivos con la adquisición de la información, para la gerencia toda esta cantidad de información es enriquecedora, teniendo en cuenta 2 cuestiones: la calidad y el costo de esa información adquirida. La gerencia nunca va a tener el 100% de la información que la organización necesita, ya que para saber absolutamente todo se debe incurrir en costos extremadamente altos que no se verán reflejados en los beneficios, por la tanto tendrá que buscar la relación costo/beneficio de la información, desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, que sea positivo. (Si la empresa obtiene $100 no debe invertir $1000, sino voy a tener un costo de $1000)

*A los componentes del macro-entorno los vamos a estudiar en conjunto con el análisis PESTEL, siendo este una herramienta del análisis externo.*

**Componentes del macroentorno**:

* **P**olítico: factores que tienen que ver con la gestión de los factores políticos gubernamentales de municipios, provincias, países, como política fiscal, monetaria, etc., que, si bien se dan a través de leyes, hay que diferenciar estas de los factores legales.
* **E**conómico: 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.
* **S**ocial: cultura de la región donde opera la industria (país, ciudad, provincia), gustos y preferencias de la sociedad, las creencias, etc. *Por ejemplos los platos de comidas que se sirven en una ciudad pueden cambiar. Primero comían tostadas con azúcar y aceite y ahora con nutella o hasta palta.*
* **T**ecnológico: Factores tecnológicos que se encuentran en la región y que la empresa tendrá que considerar, NO QUE SEAN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN. Las tecnologías en desarrollo también cuentan, y también las tecnologías que usa la competencia.
* **E**cológico: 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.
* **L**egal: tratará los Factores legales o jurídicos, por ejemplo, la ley de etiquetados.

⮑ Análisis **PESTEL**.

* + - **Importante:**
  + El COVID puede ser un ejemplo que involucra a todos los factores.
  + Las variables se pueden relacionar, por ejemplo, lo social desembocando en lo legal. Necesidad de cuidar la salud 🡪 Ley de etiquetado.

**Otras 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, cuáles son las debilidades que hace que pierdas determinadas oportunidades.
* **Matriz de evolución de factores externos (EFE):** 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 cuantificar y evaluar su resultado.
* **Matriz de perfil competitivo (MPC)**: 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(2): aquella con la que la empresa está constantemente compitiendo. Es la fuerza que más se suele considerar.
      * Productos sustitutos(3): 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(4):
        + 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: economías de escala con diferentes productos que comparten costos.

**ANÁLISIS INTERNO**

**Productos/dimensiones culturales:**

Son elementos tangibles e intangibles, que se utilizan con la finalidad de generar, formar, y mantener, determinada cultura en la sociedad. Para esto existen muchas herramientas que permiten por decisión propia adoptar cierta cultura sin la necesidad de tener que restringir explícitamente ciertas conductas.  
  
**Funciones de las áreas de una organización:**

* Funciones gerenciales básicas: Planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones están alineadas con las etapas de la dirección estratégica (planeación: análisis y formulación, implementación, y evaluación y control).

Planificar: está orientada a determinar objetivos en base a un análisis previo que es interno y externo, elaborar estrategias.  
Organizar: organizar está apuntando a cualquier recurso de la organización, menos los recursos humanos. Los recursos materiales, los inmateriales y los financieros son inertes, entonces tienen esta característica de poder trasladarlos pensando en cuestiones técnicas, mientras que los humanos tienen emociones y valores que hace que sea más difícil de gestionar. El puesto de trabajo es un recurso intangible y no humano, y por eso se organiza y no se dirige.  
Dirigir: dirigir si apunta a los recursos humanos, analizando cuestiones más blandas como las emociones y lo valores. Entonces organizar y dirigir considerará a todos los recursos.  
Controlar: parte de las funciones de la administración es controlar.

* Área de comercialización: Desarrollar estrategias de ventas, promoción, distribución, y comunicación con los clientes. Básicamente en esta área se desarrollan estrategias de marketing y publicidad haciendo foco en el análisis del cliente.
* Finanzas y contabilidad: En esta área hay 3 tipos de decisiones que se tienen que tomar:

**Decisiones de inversión:** Implican determinar en qué proyectos o activos se destinarán los recursos financieros. La pregunta clave es: ¿dónde y cómo invertir el dinero disponible para generar rentabilidad y crecimiento?  
Decisiones de financiamiento: Se refieren a la elección de las fuentes de financiación. Se debe decidir si la organización financiará sus proyectos con recursos propios (capital interno) o recurrirá a financiación externa a través de préstamos o inversionistas. Es decir, decidir quién va a pagar, si lo va a pagar la propia organización con financiación propia de la organización o terceros.  
**Decisiones sobre los dividendos:** Consisten en definir si se distribuirán las ganancias generadas entre los accionistas en forma de dividendos o si se reinvertirán en la empresa para su expansión y mejora. Es decir, decidir si distribuir o no ganancias.

* Producción: El área de producción se encarga de la planificación de todos los aspectos relacionados con la fabricación de un bien o la prestación de un servicio. Esto incluye definir la cantidad que se va a producir, los recursos necesarios para llevar a cabo la producción, y los tiempos de fabricación. Dentro de estos tiempos, se consideran también los tiempos muertos, tiempos de antelación y la disponibilidad de materia prima necesaria para empezar. Además, una parte importante de la producción es el diseño y la optimización de los procesos, la logística y distribución interna de los recursos en la organización, controles de calidad y hasta mantenimiento de maquinaria.
* Investigación y desarrollo: Por lo general en las organizaciones, el área de investigación y desarrollo es una subárea de las áreas que tienen mayor protagonismo dentro de la organización, como por ejemplo el área de producción. Lo que busca esta área es innovar o crear un nuevo bien o prestar un mejor servicio, también optimizar o mejorar procesos de otras áreas de interés para la empresa.

**Matriz de evolución de factores internos (EFI)**  
Es exactamente igual que la matriz de evaluación de factores externos. La diferencia va a estar en que la de los internos va a evaluar fortalezas y debilidades de la organización. Es un análisis más cualitativo que se cuantifica permitiendo dar lugar a la reflexión sobre el negocio.

**Estrategias**

Estrategia de integración: tenemos estrategias de integraciones verticales y horizontales.

* Integración vertical: pueden ser hacia atrás, haciendo que la organización se expanda hacia los proveedores, que básicamente es ver a la organización y al proveedor como uno solo, esto se puede dar por una adquisición o de una fusión de organizaciones. Además, pueden ser hacia adelante, donde la organización se va a expandir hacia los distribuidores, absorbiéndolos o adquiriéndolos.
* Integración horizontal: La organización adquiere o se fusiona con la competencia.

Estrategias intensivas: Expandir participación en el mercado según las siguientes estrategias.

* Penetración de mercado: Mismo producto y mercado, pero buscando aumentar la frecuencia de compra, fidelidad y atraer clientes de la competencia.
* Desarrollo de mercado: La empresa va a competir con el mismo producto, pero cambiando el mercado, ya que la empresa buscará nuevos mercados objetivos.
* Desarrollo de producto: Mismo mercado, nuevo producto.

Estrategias de diversificación: consiste en ampliar el mercado potencial de una empresa con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento, introduciendo nuevos productos que pueden o no estar relacionados. Existen distintas estrategias de diversificación que la organización puede adoptar, y son las siguientes:

* Diversión concéntrica: La empresa se diversificará en otros negocios, pero con una relación con el negocio principal, sin ser completamente opuesto al mismo. Aprovechando cuestiones en común como el conocimiento, y así compartirlo entre negocios.
* Diversificación horizontal: Consiste en expandirse hacia negocios complementarios. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la venta de hardware puede incluir en su oferta productos de software, o una compañía que vende impresoras puede comenzar a comercializar también la tinta necesaria para su funcionamiento.
* Diversificación conglomerada o no relacionada: es contracara de la concéntrica, no existe relación entre negocios que está compuesta la empresa, pero cada una por su cuenta aumentan los ingresos de la misma.
* Diversificación vertical: La organización se convierte en proveedor o en distribuidor, distinto a las de integración vertical donde la empresa absorbe a los proveedores o a los distribuidores, en la diversificación vertical la empresa se lanza a fabricar productos o a desarrollar servicios que tradicionalmente adquiría de terceros, por lo que ahora forman parte de su cadena productiva.

Estrategias defensivas: Reducción de costos o venta de activos para mantener la viabilidad de la empresa en tiempos difíciles o de crisis. Estas son algunas de las principales estrategias defensivas que se pueden implementar:

* Recorte de gastos: Se busca hacer un análisis de la situación de la empresa y ver lo máximo en que se puede reducir costos. La organziacion tendrá que llevar a cabo un muy buen análisis interno, para así al hacer esta reducción no perjudicar aquellas actividades de la organización que generan los mayores ingresos.
* Enajenación de activos: es vender activos no esenciales para la organización.
* Liquidación: es la venta de todos los activos de la organización, sean o no esenciales. Siendo esta la estrategia más extrema que puede llegar a tomar la empresa.
* Alianzas estratégicas: En esta estrategia, la empresa busca asociarse con otras organizaciones para aprovechar sinergias que le permitan superar la crisis y estabilizarse. Sin embargo, en situaciones complicadas, estas alianzas pueden convertirse en absorciones por parte de competidores más fuertes. Las alianzas se realizan con la expectativa de compartir recursos y capacidades, pero pueden ser difíciles de implementar si la empresa ya está en una posición debilitada.