



**ACTIVISMO PÚBLICO.** Con frecuencia se organizan poderosos grupos externos con un interés particular. La gente se manifiesta por diversos motivos, entre ellos el aborto, las investigaciones con animales y los derechos humanos. En esta foto, opositores a las investigaciones con animales se manifiestan en una universidad.

concretas, suelen estar bien organizados y tienen mucha fuerza, y muchas organizaciones dependen de que éstos les brinden su apoyo. Las tendencias tecnológicas, políticas, económicas y sociales pueden ser la causa de que una organización tenga éxito o no. Por último, los gerentes de hoy deben prestar atención al ambiente natural, a efecto de conservar el mundo para las generaciones futuras. Aunque es difícil separar el ambiente “organizacional” y “natural”, porque, en última instancia, están relacionados, en las siguientes secciones se presentan algunas formas que permiten entender, analizar y manejar los cambios que enfrentan las organizaciones en el revuelto mundo presente.

**ambiente externo:**

Todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa y de acción indirecta.

Cap. 2, p. 50

**insumos:**

Recursos del ambiente, como materias primas y mano de obra, que pueden entrar a un sistema organizacional.

**productos:**

Insumos transformados que vuelven al ambiente externo en forma de productos o servicios.

**elementos de acción directa:**

Elementos del ambiente que tienen influencia directa en las actividades de la organización.

## ENTORNOS ORGANIZACIONALES

**A** fin de entender los entornos organizacionales es preciso tomar algunos conceptos de la teoría de los sistemas. Como se vio en el capítulo 2, uno de los supuestos básicos de la teoría de los sistemas es que las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas. Por el contrario, intercambian recursos con el **ambiente externo**, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. (Algunos de estos elementos relacionan a la organización con el mundo material. Dada su actual importancia, este tema se abordará por separado en una sección sobre los ambientes naturales.) Las organizaciones toman **insumos** (materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, los transforman en productos o servicios y, después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de **productos**.

El ambiente externo tiene **elementos de acción directa y de acción indirecta**.\* Los elementos de acción directa, también llamados **grupos de interés**,

\* Algunas personas hablan de la “acción directa” llamándola “ambiente de las tareas” y de la “acción indirecta” llamándola “ambiente general”. Nosotros preferimos el lenguaje de la acción y las relaciones por los motivos esgrimidos en el capítulo 1.

**elementos de acción indirecta:**

Elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de la organización, pero que no tienen influencia directa en ella.

**grupos de interés:**

Aquellos individuos o grupos que son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que una organización busca lograr sus objetivos.

**grupos de interés externos:**

Los grupos o personas del ambiente externo de la organización que afectan las actividades de ésta.

**grupos de interés internos:**

Los grupos o personas, por ejemplo los empleados, que no forman parte del entorno de una organización, en términos estrictos, pero que caben dentro de la responsabilidad de un gerente individual.

incluyen a los accionistas, los sindicatos, los proveedores y a muchos más que ejercen influencia directa en la organización. En la siguiente sección se analizan estos grupos de interés con más detenimiento. Los elementos de acción indirecta, como la tecnología, la economía y la política de una sociedad, afectan el clima en que opera la organización y tienen potencial para convertirse en elementos de acción directa. La figura 3-1 describe el ambiente de una organización y muestra la influencia de los elementos de acción directa y los de acción indirecta. Los roles de cada tipo de elemento se exponen en las dos secciones que siguen.

## ELEMENTOS DE ACCIÓN DIRECTA DEL ENTORNO

El entorno de acción directa está compuesto por grupos de interés; es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en que la organización persigue sus metas. Los grupos de interés caben dentro de dos categorías. Los **grupos de interés externos** incluyen grupos como sindicatos, proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial y oficinas de gobierno. Los **grupos de interés internos** incluyen a empleados, accionistas y el consejo de directores.\* Los roles que desempeñan estos grupos de interés pueden *cambiar* conforme los ambientes de la organización *evolucionan y se desarrollan*. Los gerentes deben estar conscientes de este hecho cuando consideren las diversas influencias que intervienen en el comportamiento de la organización y cuando recomienden respuestas ante los cambios del ambiente.

Tanto los grupos formados por intereses externos como los de intereses internos de la mayor parte de las organizaciones han cambiado notablemente en los pasados cinco años. En la parte restante de esta sección, se explicarán los intereses de los diversos elementos de cada categoría y cómo han cambiado.

### GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS

Los grupos de interés externos, que afectan las actividades de la organización desde su exterior, incluyen a consumidores, proveedores, gobiernos, grupos de interés especial, medios, sindicatos obreros, instituciones financieras y competidores.

**CONSUMIDORES.** Los consumidores intercambian recursos, normalmente en forma de dinero, por los productos y servicios de la organización. Un cliente puede ser una institución, por ejemplo una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa, por ejemplo un contratista, distribuidor o fabricante; o una persona física. Por regla general, un gerente de mercadotecnia analiza a los consumidores potenciales, así como las condiciones del mercado, y dirige una campaña de mercadotecnia con base en dicho análisis.

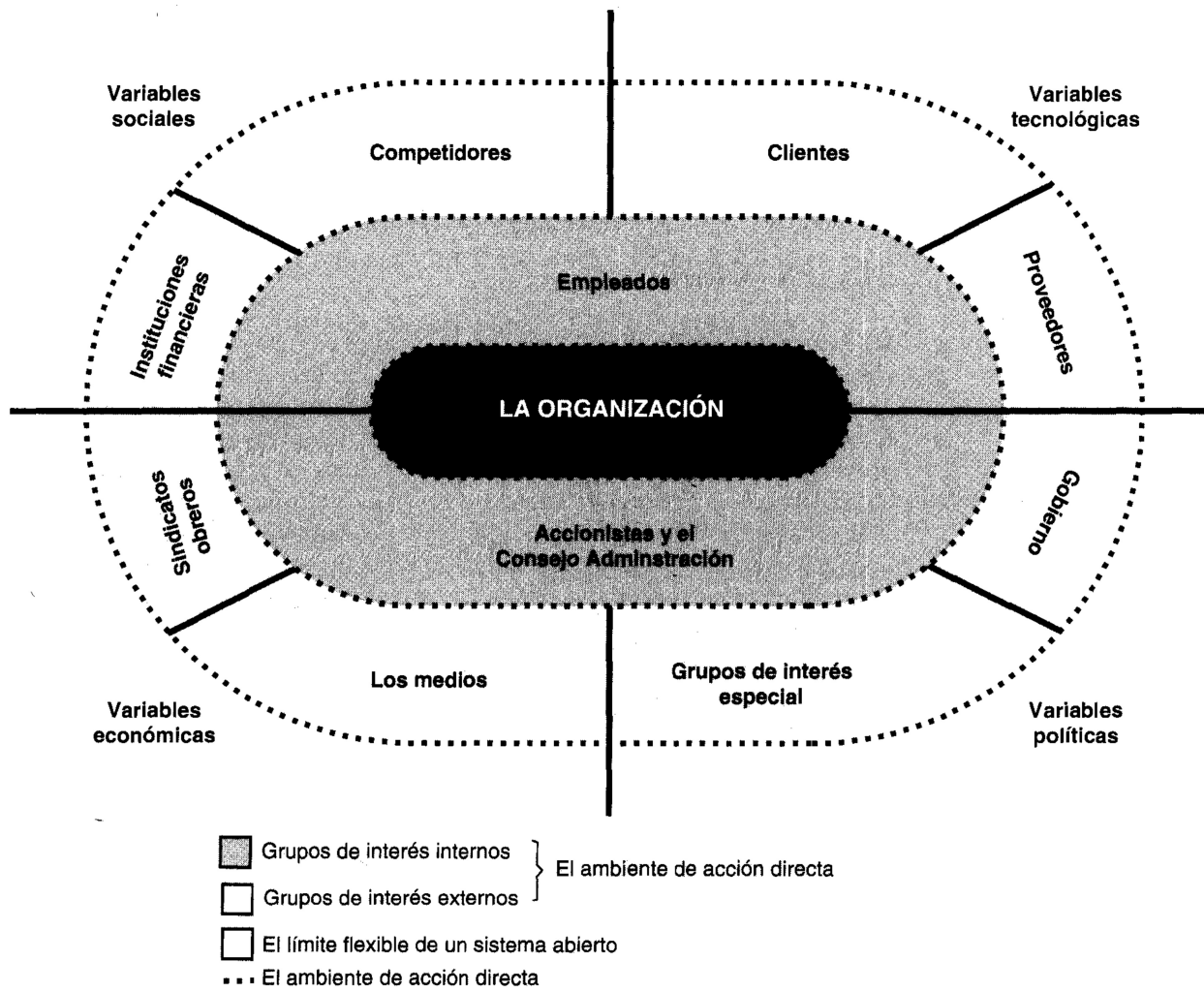
Una pequeña empresa se puede dirigir a un “nicho” estrecho de consumidores. Por ejemplo, Mark Nelson constituyó CD Plus, su negocio de programas de software para médicos, él solo. Tras evaluar la presión existente en la industria de los servicios médicos, creó programas de software para usuarios, pensando en los médicos y los investigadores médicos. Las personas, incluso las que desconocen la terminología médica y las computadoras, siguiendo las instrucciones sencillas y claras que aparecen en la pantalla, pueden tener acceso a lo último que se ha escrito sobre un medicamento, síntomas, enfermedad o tratamiento concretos. Al principio, Nelson era innovador, comerciali-



\* La diferencia entre grupos de interés externos e internos sirve hasta cierto punto. Los gerentes pueden tener mayor influencia en los grupos de interés internos que en los externos. Por otra parte, los grupos de interés internos forman parte de la organización, no así los intereses externos.

FIGURA 3-1

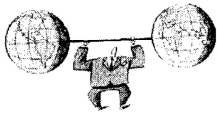
### El ambiente de acción directa y el ambiente de acción indirecta de la organización



zador, distribuidor, recepcionista, guardia de seguridad y representante de servicios a clientes. Para 1992, CD Plus registraba ventas del orden de 11 millones de dólares y contaba con 70 empleados.<sup>4</sup>

En años recientes, conforme las empresas extranjeras han desafiado el dominio de los negocios estadounidenses, ofreciendo a los consumidores más opciones y estableciendo nuevas normas de calidad, la competencia ha ido cambiando las relaciones con los consumidores. Por ejemplo, cuando los fabricantes japoneses de televisores tuvieron problemas para establecer redes de servicio para sus productos en Estados Unidos, respondieron fabricando televisores que tenían pocas probabilidades de estropearse.

Antes, la relación del consumidor con el fabricante de televisores se cimentaba en el distribuidor local y el taller de reparaciones. Ahora, los consumidores pueden comprar televisores en las grandes tiendas detallistas de descuento, sin tener que preocuparse por los servicios. Este cambio tuvo grandes consecuencias para los inventores de productos en la industria de los televisores de Estados Unidos. Si bien en la década de 1950 había alrededor de 30 empresas estadounidenses que fabricaban televisores, para los años ochenta sólo quedaba una.<sup>5</sup>





**SE MIDE A LOS CLIENTES.**

Ford Motor Co. escuchó los consejos de un "comité asesor de conductores mayores" y algunas medidas corporales para cerciorarse de que conductores con artritis podrían manejar con seguridad los controles del Taurus de Ford.



Hoy, las computadoras personales se venden de la misma manera. Dell, Gateway y otras se cuentan entre las primeras en usar el método de la correspondencia directa para vender a clientes particulares. Las dos empresas cuentan con números telefónicos 800, las 24 horas, para ayudar a los clientes. Estos ejemplos hablan de la necesidad de encontrar otras formas para establecer relaciones con los consumidores y conservarlas.

**PROVEEDORES.** Toda organización compra insumos —materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra— del ambiente externo y los usa para elaborar productos. Lo que la organización introduzca del ambiente —y lo que haga con lo que introduce— determinará tanto la calidad como el precio de su producto final. Por consiguiente, las organizaciones dependen de los proveedores de materiales y de los trabajadores, y tratarán de sacar provecho de la competencia entre proveedores con objeto de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad y entregas más rápidas.

Algunas organizaciones, como Tandem Computers, encontraron que pueden controlar mejor la calidad, a largo plazo, si establecen relaciones más duraderas y sólidas con sus proveedores. Cuando un proveedor diseñó un chip defectuoso, Tandem, en lugar de abandonar al proveedor y hacer negocios con algún competidor, trabajó con esa compañía y le dio otra oportunidad para diseñar un chip para su computadora más reciente. El proveedor pasó la prueba y, ahora, la relación es muy buena.<sup>6</sup>

Los adelantos en el control de inventarios y el procesamiento de información también han cambiado las relaciones con los proveedores. Con el sistema convencional, el fabricante generalmente era el responsable de todo el inventario que necesitaba su capacidad de producción. Hoy, sin embargo, algunas compañías no llevan inventarios y dependen de varias entregas diarias "justo-a-tiempo". Proveedores como Baxter Healthcare Corporation recurrieron a la nueva tecnología de la información e instalaron terminales de computadoras en los locales de sus clientes, de tal manera que cada uno pueda pedir, directamente, un producto cada vez que lo necesite. Emery Air Freight ofrece a sus clientes normales un sistema de computadoras personales que no sólo pesa paquetes, calcula precios y produce facturas de la carga, sino que también consolida embarques, ofrece a los clientes una conexión directa con el sistema computarizado de Emery para seguir la pista de los paquetes y emite informes administrativos sobre sus actividades en los transportes.



**GOBIERNOS.** La doctrina del *laissez-faire* desarrollada en el siglo XVIII sostiene que un gobierno no debe ejercer influencia directa en las empresas, sino que se debe limitar a conservar la ley y el orden, permitiendo que el libre juego del mercado dé forma a la economía. Sin embargo, hacia principios del siglo XX, los abusos de la iniciativa privada llevaron al gobierno estadounidense a adoptar el papel de "guardián", regulando a las organizaciones para proteger los intereses del público y garantizar el respeto de los principios del libre mercado. El documento 3-1 contiene algunas de las muchas leyes que aprobó el Congreso para crear organismos reguladores, que establecen y aplican las reglas básicas para las operaciones de las empresas. Además, las sentencias de los tribunales desempeñaron un papel central para dar forma a las estrategias y las políticas de la organización empresarial moderna. Los gobiernos estatales y locales también adoptaron el papel de guardianes y aprobaron leyes sobre la operación de la empresa dentro de sus fronteras.

Un buen ejemplo es el debate reciente sobre las políticas para los servicios médicos en Estados Unidos. El enfoque que adopte el gobierno afectará directamente el costo de los beneficios para todas las organizaciones. En el caso de algunas organizaciones, como Blue Cross Insurance y Kemper Insurance, los actos del gobierno pueden determinar, de manera muy directa, su oportunidad de supervivencia.

## DOCUMENTO 3-1

## PRINCIPALES ORGANISMOS FEDERALES REGULATORIOS

*Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo.* Establece y aplica normas federales de seguridad para el contenido, la fabricación y el rendimiento de miles de productos manufacturados.

*Oficina para la Protección del Ambiente.* Establece y aplica normas federales para la protección del ambiente, sobre todo para la contaminación industrial.

*Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.* Administra y aplica el capítulo 8 (sección sobre las prácticas justas en el empleo) de la Ley de Derechos Civiles de 1964 y la Ley para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de 1972.

*Dirección Federal de Aviación.* Regula y fomenta la seguridad en el transporte aéreo; establece normas para el funcionamiento de los aeropuertos y las licencias de los pilotos.

*Comisión Federal para las Comunicaciones.* Regula la comunicación, interestatal y extranjera, por radio, televisión, telégrafo y teléfono.

*Oficina Federal para los Depósitos de Seguros.* Asegura los depósitos bancarios; tiene facultades para estudiar las prácticas de los bancos y para autorizar fusiones de bancos.

*Sistema de la Reserva Federal.* Regula el sistema bancario nacional; administra la oferta monetaria del país.

*Comisión Federal para el Comercio.* Garantiza la competencia económica, libre y justa, y protege a los consumidores contra prácticas desleales o engañosas.

*Dirección de Alimentos y Medicinas.* Administra las leyes federales referentes a la pureza de los alimentos, la seguridad y eficacia de medicamentos y dispositivos médicos, la seguridad de los cosméticos y la seguridad y honradez de los empaques.

*Comisión para el Comercio Interestatal.* Aplica las leyes federales referentes a bienes y personas transportados de un estado a otro.

*Junta Nacional para las Relaciones Laborales.* Evita o corrige las prácticas laborales injustas por parte de los patrones o de los sindicatos.

*Comisión para la Regulación Nuclear.* Autoriza y regula el diseño, la construcción y el funcionamiento de instalaciones nucleares que no son militares.

*Dirección de Salubridad y Seguridad en el Empleo.* Elabora y aplica normas y reglamentos federales que garantizan condiciones salubres y seguras en el trabajo.

*Comisión de Valores y Cambios.* Administra las leyes federales referentes a la compra y venta de valores.

Las políticas del gobierno también pueden tener muchas consecuencias en la industria del tabaco. Por ejemplo, en marzo de 1994, los directores generales de las siete tabacaleras de Estados Unidos fueron acorralados por un subcomité camaral para la salud, pues existe la posibilidad de que el gobierno catalogue la nicotina como una droga adictiva. Los opositores al tabaco han propuesto que se eleven los impuestos sobre el tabaco (el plan del presidente Clinton para la salud incluye un aumento de los impuestos sobre el tabaco, que serviría para financiar las reformas a los servicios médicos), más restricciones para los lugares donde se puede fumar y reglamentos de salubridad más estrictos para la industria. Estas políticas podrían tener consecuencias dramáticas para la estabilidad financiera de la industria y para su imagen pública en Estados Unidos.<sup>7</sup>



**LA EXPRESIÓN DE IDEAS.**

Los grupos de interés especial pueden ejercer la presión del público con el propósito de influir en las políticas y prácticas de las organizaciones. Este anuncio forma parte de una campaña emprendida por un grupo que considera que la publicidad de bebidas alcohólicas demerita a la mujer presentándola como objeto sexual.



Los gobiernos también actúan para ayudar y proteger a las industrias. En años recientes, el gobierno de Estados Unidos rescató a la industria del ahorro y los créditos con miles de millones de dólares y creó un nuevo fideicomiso, The Resolution Trust Corporation, para rescatar y reestructurar a la industria. En Japón, donde el apoyo gubernamental para la industria es elemento de la política nacional, el Ministerio de Industria y Comercio Internacional ayuda, en forma activa, a algunas industrias.

**grupos de interés especial:**

Grupos de personas que se organizan para usar el proceso político con el fin de defender su posición en cuanto a temas concretos, por ejemplo el aborto y el control de las armas de fuego.

**comités de acción política:**

Grupos organizados para cabildear y hacer contribuciones a las campañas con el fin de influir en los legisladores.

**GRUPOS DE INTERÉS ESPECIAL.** Los grupos de interés especial (GIE) aprovechan los procesos políticos para afianzar su posición en cuanto a alguna cuestión concreta, por ejemplo, el control de las armas de fuego, el aborto o la enseñanza religiosa en las escuelas públicas. Los gerentes nunca saben a ciencia cierta cuándo se formará un grupo específico que se enfrente a la empresa por alguna cuestión; por ejemplo, vender al Tercer Mundo leche en polvo para infantes o invertir en Sudáfrica. En el caso de McDonald's, la Asamblea Ciudadana contra los Desechos Peligrosos representa un ejemplo claro de la influencia de los GIE en una organización.

La política movida por un interés especial no es un fenómeno nuevo. La novedad radica en la tecnología moderna de la comunicación y en el financiamiento de las elecciones, mismos que han provocado que los GIE florezcan en nuestra época.<sup>8</sup> Los medios pueden dirigir la atención nacional a estos grupos en cuestión de instantes y los **comités de acción política** (CAP) de los grupos pueden usar las contribuciones para las campañas a efecto de influir en los legisladores.<sup>9</sup> Los gerentes deben tomar en cuenta la existencia de los grupos de interés, presentes y futuros, cuando definen la estrategia de la organización. Entre los grupos de interés especial más importantes están los *defensores de los consumidores* y los *ambientalistas* (que se analizan más adelante).

**DEFENSORES DE LOS CONSUMIDORES.** El movimiento moderno de consumidores data de principios de los años sesenta, cuando el presidente Kennedy anunció una "Carta de Derechos del Consumidor" y Ralph Nader inició su cruzada contra el Corvair de General Motors.

Un marco para entender el movimiento de los consumidores es el modelo de abandono, expresión y lealtad de Hirschmann.<sup>10</sup> Los clientes insatisfechos pueden optar por *abandonar* —es decir, hacer negocios con otra parte— o *expresar* sus quejas; la *lealtad* que ate al cliente a la organización determinará la



**WALL STREET WEEK.** *Wall Street Week* es un programa de televisión, de entre muchos, que presentan abundante información sobre temas empresariales y económicos.

opción que elija. Sobra decir que el abandono puede perjudicar a la organización, pues suprime la base de clientes sin dar a los gerentes tiempo para aplicar cambios. Por otra parte, la expresión es una estrategia política diseñada para resarcir una queja. La interposición de demandas que requieren la intervención de un organismo regulatorio y el cabildeo con cuerpos de legisladores son ejemplos del ejercicio de la expresión.

Cabe señalar que la expresión puede ser constructiva, en lugar de negativa. Los líderes de los consumidores, que saben de los costos de la intervención gubernamental, suelen preferir las negociaciones. Además, los gerentes progresistas consideran que la expresión les brinda la oportunidad de conocer las necesidades de los clientes y de saber qué cambios se están operando en el mercado.

Muchas empresas, como AT&T, han aprendido a trabajar con defensores de los consumidores y escuchan sus sugerencias para mejorar la calidad y los servicios. Otras compañías, como Xerox, han constituido sus propios grupos de defensores de los clientes (o grupos de usuarios) con el propósito de mejorar su relación con ellos.

**MEDIOS.** Los medios siempre han cubierto las actividades de la empresa y la economía, porque las dos afectan a muchísimas personas. Sin embargo, hoy, los medios de comunicación de masas permiten una cobertura cada vez más amplia y compleja, desde noticias generales, pasando por artículos editoriales, hasta investigaciones a fondo. Además, la cobertura es más rápida gracias al uso de los satélites de comunicación.

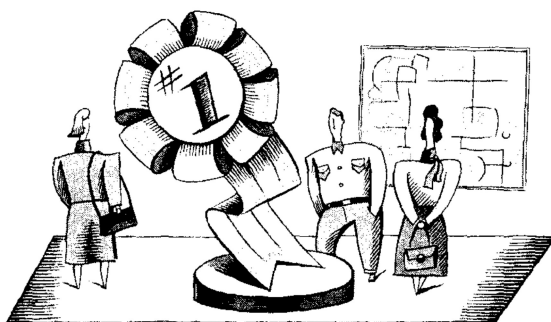
En la actualidad, los gerentes de la mayor parte de las organizaciones grandes saben que trabajan en una pecera, donde cada uno de sus actos puede estar sujeto al escrutinio de los medios. Con el propósito de mejorar su comunicación con el público, interno y externo, han constituido sofisticados departamentos de comercialización y relaciones públicas. Además, los ejecutivos que tratan regularmente con los medios, suelen contar con asesoría profesional que les ayuda a presentar su información y sus opiniones en forma clara y eficaz. Algunas organizaciones capacitan a todos sus empleados, para que éstos puedan responder debidamente en las situaciones que pudieran surgir. Por ejemplo United Airlines tiene sesiones de capacitación regulares para enseñar a todos los empleados —desde los trabajadores de urgencias hasta los de relaciones con los medios— a manejar la situación después de un accidente aéreo.

**negociación colectiva:**

Proceso mediante el cual los patrones y los obreros negocian y administran contratos referentes a los salarios, las condiciones de trabajo y otros aspectos del ambiente laboral.

**SINDICATOS.** Los especialistas en personal suelen ser los que tratan con los trabajadores de la organización, en ocasiones complementados por otros gerentes encargados específicamente de la contratación y las negociaciones. Todos ellos usan diversos canales para encontrar a los trabajadores con la capacidad y la experiencia que necesita la organización. Cuando la organización emplea a trabajadores sindicalizados, por regla general, el sindicato y los gerentes recurren a algún tipo de **negociación colectiva** para negociar salarios, condiciones laborales, horarios, etcétera.

En decenios recientes, las relaciones laborales han registrado cambios impresionantes. Tanto el personal administrativo como los dirigentes sindicales se han profesionalizado. Además, los empleadores suelen aceptar el proceso de las negociaciones colectivas y cooperan con los sindicatos para mejorar las condiciones y la participación de los trabajadores. La violencia de los paros y las huelgas que caracterizó al sindicalismo de los primeros años ya no ocurre casi nunca. Ahora, los sindicatos piden acciones, reparto de utilidades y programas de reparto de ganancias, que otorguen a los trabajadores un interés en la organización, así como programas para mejorar la calidad de la vida laboral, que les den mayor control de sus actos y su forma de trabajar.<sup>11</sup>



### RELACIÓN SINDICAL DE CALIDAD EN ARMCO

Las relaciones sindicales se han convertido en un factor importante dentro del total de actividades de la empresa en pro de la calidad, porque la calidad total implica que los trabajadores asuman otro grado de compromiso y participación en el éxito de la empresa. Sin embargo, no es fácil alejarse de las relaciones tradicionales de confrontación. La mentalidad del "nosotros contra ellos", que todavía

existe en muchas empresas sindicalizadas, puede socavar los esfuerzos en pro de la calidad. Se puede decir que las relaciones obrero-patronales en Armco Worldwide Grinding Systems, en la ciudad de Kansas, Missouri, eran "de falta de cooperación periódica". Sin embargo, en 1992, la compañía aplicó su programa de "Equipos de trabajo". Los equipos de trabajo representan un esfuerzo, por parte de la compañía, para permitir que todos sus empleados tengan voz para desarrollar ideas que harán que Armco resulte más rentable, más productiva y más satisfactoria para sus trabajadores. Éste fue el último paso de un proceso en pro de la calidad que llevaba operando 10 años.

Con los equipos de trabajo, los empleados se ofrecen para trabajar en equipos de siete miembros, los cuales buscan y sugieren ideas para mejorar la calidad y la productividad, así como para reducir los gastos y generar más ingresos. Cuando la compañía acepta una idea, los miembros obtienen reconocimiento y premios. Los resultados son impresionantes: se ha realizado un ahorro de costos del orden de 4 millones de dólares gracias a las ideas de los equipos; 80 equipos han presentado casi 500 ideas para su revisión y las quejas han bajado 40 por ciento. Antes de que existieran los equipos de trabajo, los empleados concentraban su atención en "ahora de qué forma me atacará la compañía", en lugar de hacerlo en encontrar soluciones viables para los problemas laborales. Los gerentes ordenaban todos los programas y cambios del trabajo. Ahora, los empleados manejan los programas y los cambios de trabajo. Con la creación de los equipos, fomentando la discusión abierta y con las recompensas monetarias entregadas a los empleados por el ahorro que generan sus ideas, Armco ha podido cambiar la situación.<sup>12</sup> ♦

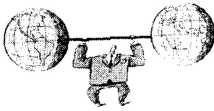


**INSTITUCIONES FINANCIERAS.** Las organizaciones dependen de una serie de instituciones financieras, incluso bancos comerciales, bancos de inversión y compañías de seguros, que les suministran fondos para mantener y extender sus actividades. Tanto las organizaciones nuevas como las establecidas pueden depender de préstamos a corto plazo para financiar sus operaciones corrientes y de préstamos a largo plazo para construir instalaciones o adquirir equipo nuevo. Como las buenas relaciones de trabajo con las instituciones financieras son de importancia vital, establecerlas y conservarlas suele ser responsabilidad conjunta del director de finanzas y del director de operaciones de la organización.

**COMPETIDORES.** La organización, para incrementar su participación en el mercado, debe aprovechar una de dos oportunidades: (1) debe conseguir más clientes, sea abarcando una parte más grande del mercado, sea encontrando la manera de aumentar el tamaño del mercado mismo; o (2) debe ganarle a sus competidores entrando y cubriendo un mercado en expansión. En cualquiera de los dos casos, la organización debe analizar a la competencia y establecer una estrategia de mercadotecnia, claramente definida, a efecto de satisfacer a los clientes en forma excelente.<sup>13</sup>

Líneas aéreas como American, TWA, United USAir y sus homólogas extranjeras compiten, claramente, en el mercado estadounidense del transporte aéreo. Sin embargo, la competencia también surge de organizaciones que ofrecen productos o servicios sustitutos. Por ejemplo, en la franja del noroeste, las líneas metropolitanas de Amtrak compiten con las líneas aéreas en el caso de los servicios de transporte entre ciudades. Asimismo, las conferencias por video pueden competir con las líneas aéreas, pues sustituyen a las reuniones personales y, en algunos casos, eliminan la necesidad de viajar.

En años recientes, la competencia que enfrentan las organizaciones de Estados Unidos ha aumentado, ya que ahora incluye a empresas extranjeras. En la década de 1950, la etiqueta "Hecho en Japón" implicaba "basura" o "mala calidad"; pero en la de 1980 se había convertido en señal de gran calidad. El éxito de los productos japoneses, desde autos hasta cámaras, ha sido inmenso. Muchos productos, como las videocaseteras ni siquiera están fabricadas en Estados Unidos, y existe competencia extranjera en casi todas las industrias "dominadas por Estados Unidos". Por ejemplo, las emergentes compañías de Taiwán están abasteciendo a las gigantes de las computadoras en todo el mundo. Los fabricantes taiwaneses de computadoras, como Twinhead, First International Computer y Compal, están desempeñando un rol crítico tras bambalinas, en calidad de diseñadores y fabricantes de computadoras personales y periféricos en todo el mundo, muchos de los cuales son comercializados, a la larga, con nombres de marcas más conocidas. En cuestión de años, Taiwán ha superado a Corea del Sur como el productor más grande del mundo de monitores de color. Asimismo, es líder en el campo de ratones y teclados para computadoras. Decenas de famosos fabricantes de computadoras, incluso IBM, Dell, Packard Bell y Apple, se abastecen de computadoras personales y portátiles terminadas en Taipei. En 1992, las ventas de "hardware" de Taiwán sumaron 6.6 mil millones de dólares.<sup>14</sup>



**OTROS GRUPOS DE INTERÉS.** Cada organización cuenta con infinidad de grupos de interés más. Por ejemplo, un hospital tendrá que tomar en cuenta a la Asociación Americana de Hospitales, a las agrupaciones de médicos, enfermeras y otros trabajadores del ramo de la salud y, claro está, a los pacientes. Toda organización tiene una composición específica de grupos de interés que, en esencia, constituyen el componente de acción directa de su ambiente exterior. La figura 3-2 muestra la composición de los grupos de interés de McDonald's.