

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TEMA

Lectura al Capítulo 3 “Análisis y Diagnóstico Ambiental”

PRESENTA

LIC. YONATAN ZACARIAS MORENO.

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS, A 16 DE MAYO DEL 2015.

**Análisis y Diagnóstico del Medio Ambiente**

**“Oportunidades y Amenazas Externas”**

La organización no puede sustraerse a la influencia que el medio ambiente ejerce sobre ella, pues de no tomarse en cuenta, peligra su existencia.

**Ambiente Externo.-** o también llamado, conjunto de elementos necesarios para la operación de una organización, pero que están fuera de ella, y no pertenecen a su dominio o control.

Toda organización depende de otras para su subsistencia, tomando diferentes insumos para transformarlos y devolverlos como productos y/o servicios. Por lo que dentro de esta, existen elementos que ejercen su acción sobre la organización en forma directa y, otros de manera indirecta configurando la estrategia de la organización. Por lo que es importante conocer la gráfica 3.1. de la Relación organización-ambiente.

*ELEMENTOS O FACTORES DE ACCIÓN DIRECTA.-* Son aquellos que de forma directa e inmediata influye en la organización. Ésta nota inmediatamente sus efectos. Los elementos de acción directa, principalmente son: (1.) *Proveedores:* tanto de materia prima, servicios, energía. Recuérdese siempre “…si usted tiene proveedores ineficientes, usted es ineficiente”. No se puede ser una isla de calidad rodeada de un océano de mediocridad. (2.) *Mano de Obra:* que los puestos sean otorgado a personal calificado. O bien en caso de no encontrase en el mercado (capacitación y adiestramiento en el puesto y perfil). (3.) *Clientes:* es la satisfacción de su necesidad lo que nos va a favorecer o desfavorecer. Dependiendo del producto y del mismo cliente, serán las técnicas de ventas. (4.) *Competencias:* debe conocerse a la competencia como si fuera nuestra propia organización. Observando, aprovechando sus experiencias, y no cometiendo sus mismos errores, no como seguidores, sino más bien como cuidadores de una posición que cuesta trabajo alcanzar. (5.) *Instituciones Financieras:* se dependen de estas principalmente en la etapa de crecimiento, tanto como a corto y largo plazo. Por lo que se sugiere mantener una excelente relación entre organización e instituciones financieras para poder utilizar los servicios de ambas de manera óptima. (6.) *Dependencias Gubernamentales:* en este tema debe considerarse al gobierno no como legislador, si no como cliente, proveedor o competidor. Si está en calidad de cliente, para agilizar los trámites, tanto de aprobación como de pago oportuno; Si está como proveedor, principalmente si el producto es hecho en situaciones cuasi o totalmente monopolística, tiene totalmente subordinada a la organización a su efectividad como su prestador de servicios o como proveedor de materias primas o elaboradas; Si es competidor tiende tiende a ser desleal cuando la dependencia tiene acceso a subsidios, mientras que la iniciativa privada no. (7.) *Los Accionistas:* son quienes ejercen las decisiones primarias sobre la organización, debido a que ellos podrían obstaculizar todo crecimiento en la organización si estos mismos se vieran afectados en el bolsillo.

*ELEMENTO O FACTORES DE ACCIÓN INDIRECTA.-* Son aquellos cuyo efecto es retardado en notarse dentro de la organización. En ocasiones no se notan al momento, pero que tarde o temprano incidirán en el logro de los objetivos, tanto de ayuda como de obstáculo. Considerándose los siguientes: (1.) *La tecnología:* es decir hay que ir constantemente realizando las actualizaciones en los cambios que puedan repercutir dentro de la organización. (2.) *La Economía:* El administrador debe saber analizar las consecuencias que para su organización acarrea la política fiscal y monetaria del gobierno, por ejemplo. (3.) *Valores Socioculturales:* como lineamientos que determinan el modo de funcionamiento de las organizaciones; por ejemplo analizando la región en la que se establecería, y no solo del lugar de su construcción. (4.) *Variables Político-legales:* las disposiciones y determinaciones gubernamentales afectan considerablemente a las organizaciones; por ejemplo, las constantes reformas fiscales han puesto de moda la profesión de contador, obligando a éste a estudiar y actualizarse, su pena de quedar fuera de la competencia. (5.) *Variables Internacionales y Geográficas:* ninguna persona es autosuficiente; tampoco lo es un país. De aquí que existan presiones debida a mayores dependencias de un país respecto a otros, habiendo situaciones en que, por carencia generalizada de un producto (petróleos, por ejemplo), permite a sus poseedores dictar disposiciones que indefectiblemente tendrán consecuencias en muchos países, y por ende, las organizaciones que los forman.

El estudio de estos elementos, tanto de acción directa como indirecta, así como la adaptabilidad de la organización a su medio ambiente, es la base de su diseño organizacional.

El **análisis del medio ambiente** es el proceso por el cual los estrategas captan los aspectos económicos, gubernamentales y legales, de mercado y de competencia, de proveedores y de tecnología, geográficos y sociales para determinar las áreas de oportunidades y de amenazas que dichos factores le signifiquen a las metas de sus organizaciones.

El **diagnóstico ambiental** consiste en el conjunto de conclusiones emanadas del análisis del medio ambiente. Estas conclusiones tienen dos grandes vertientes:

1. Determinación de la tendencia del mercado. Crecimiento rápido o crecimiento lento. Las estrategias derivadas serán muy diferentes dependiendo de la situación del mercado.
2. Determinación de las áreas de oportunidades o de amenaza. La empresa verá el impacto que los factores ambientales le causen en sus actividades.

La razón de establecer estos puntos es la necesidad de dicha información para poder establecer la estrategia corporativa, el de cómo se verá más adelante.

**PORQUE ANÁLIZAR Y DIAGNÓSTICAR EL MEDIO AMBIENTE.**

1. El medio ambiente cambia tan rápidamente, que los administradores necesitan estudiarlo de forma sistemática; de otra manera, quedan fuera del mercado.
2. Los administradores necesitan investigar el medio amiente para determinar:
3. Los factores que son amenazas para las organizaciones y fijar las estrategias para hacerles frente, o salir lo mejor librados.
4. Los factores que representan oportunidades para la organización y fijar las estrategias adecuadas para aprovecharlas al máximo.

Además el ambiente cambia tan rápidamente que obliga a las organizaciones a ser proactivas, más que reactivas, ante la competencia.

**HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA ANALIZAR EL MEDIO AMBIENTE.**

Existen varios métodos que permiten realizar un mejor pronóstico del medio ambiente. A continuación se señala los más comunes:

1. *Opinión de expertos:* se seleccionan personas que cuentan con reconocimiento; se les pide que asignen probabilidades de ocurrencia a varios posibles resultados.
2. *Extrapolación de tendencias:* en este método se utilizan las series de tiempo como base de la extrapolación.
3. *Correlación de tendencias:* este método correlaciona varias series de tiempo con la finalidad de identificar la cohesión y la confiabilidad en los resultados arrojados en la extrapolación. Tanto la extrapolación como la correlación de tendencias deben interpretarse como “lo más probable”, siempre que imperen las condiciones promedio base de la extrapolación.
4. *Escenarios Múltiples:* los analistas presentan diferentes opciones de alternativas futuras. A cada una de estas opciones se les asigna una determinada probabilidad de ocurrencia. El propósito principal de los escenarios es estimular la planeación situacional o de contingencia.

**PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO AMBIENTE (POAMA).**

Es la presentación tabular de los factores considerados pertinentes, los cuales son ponderados de acuerdo con la importancia que le asigna el estratega. (ver figura 3.6. del capítulo 3 análisis y diagnóstico del medio ambiente).

Dicha ponderación es subjetiva, lo cual significa que es asignada según el grado de conocimiento y según la personalidad del estratega. Esta es la razón por la que se obtienen resultados ponderativos diferentes: si hay 5 estrategas, se obtendrán 5 perfiles. El exitoso será aquel cuyos pronósticos y diagnósticos sean más cercanos a la realidad. El objeto de realizar este perfil es facilitar el diagnóstico del medio ambiente para que, mediante la observación del (los) factor (es) que presente (n) más y mayores valores positivos, se deduzcan situaciones de oportunidad en dicho (s) factor (es).

No debe olvidarse la dimensión temporal del POAMA, que es máximo un año.

En la práctica es aconsejable que este análisis y diagnóstico externo, así como el interno, sea realizado por un grupo de especialistas, que puede ser el comité ejecutivo de la organización. Cuando se hace de esta manera, es conveniente que se formen tres equipos de analistas con el fin de enfrentar las razones del equipo más optimista con el equipo más pesimista y ambas con la del intermedio. Este ejercicio enriquece los puntos de vista de todos, permitiendo considerar aspectos que hayan podido pasarse por alto. (Ver formato de práctica en la figura 3.10 del capítulo 3 análisis y diagnóstico del medio ambiente).

**DIAGNÓSTICO AMBIENTAL.**

Para realizar el diagnóstico ambiental deberá observarse el conjunto de ponderaciones de la columna media del POAMA, resultando, como fruto de esta investigación de mercados, el establecimiento estratégico de la situación del mercado: si está en crecimiento rápido, o bien, en crecimiento lento o definitivamente en decremento.

El resultado del análisis, vertido en el diagnóstico, debe responder de manera general a las tres siguientes preguntas:

1. ¿El mercado es crecientemente rápido o no?
2. ¿Presenta más oportunidades de amenazas?, o ¿más amenazas que oportunidades?
3. ¿Cuáles son las oportunidades, y cuales, las amenazas?

**EL ESTRATEGA Y EL DIAGNÓSTICO AMBIENTAL**

Abundando sobre el tema, después de realizado el análisis, deberá de procederse al diagnóstico de los resultados, esto es, a descubrir el significado y el alcance de las oportunidades y amenazas mostradas por aquél.

El diagnóstico requiere que el estratega decida a partir de los datos conocidos y de otros desconocidos, y evaluar algunos como importantes y otros no tanto: éste es el núcleo del diagnóstico.

Respecto a las características del estratega, éstas afectarán en el modo de aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas que presenta el medio ambiente. El nivel de motivación, la disponibilidad de tomar riesgos, el estado anímico, etc., temas propios de la psicología industrial; son otras características del estratega que se deben tomar cuenta, así mismo como la edad y como la experiencia, para que se permita realizar diagnósticos con mayor calidad.

Es importante mencionar que todos los factores externos e internos, las herramientas, el estratega y el diagnóstico en el medio ambiente, son importantísimo tomarlos en consideración; y realizar en la práctica todos los formatos propuestos y los más que se puedan tomar en atención para la implementación de una organización; debido a la falta de realizar estos métodos ha llevado a que un porcentaje de las organizaciones en la etapa de crecimiento lleguen a fenecer sus funciones, y otras, han corrido con la gran fortuna que el medio ambiente y los factores externos e internos, sin planearlos les ha favorecido de manera aleatoria.