

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TEMA

Lectura al Capítulo 4 “Fuerzas y Debilidades Internas

(Ventaja Competitiva)”

PRESENTA

LIC. YONATAN ZACARIAS MORENO.

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

**FUERZAS Y DEBILIDADES INTERNAS (VENTAJA COMPETITIVA)**

**<<Análisis y Diagnóstico del Ambiente Interno de la Organización>>**

**Factores Estratégicos.-** Estos son para que los administradores deban analizar y diagnosticar determinando las fuerzas y debilidades internas con las cuales pueda encarar oportunidades y amenazas del medio ambiente, así como poder establecer estrategias para alcanzar las metas y los objetivos. Para ello hay que identificar claramente las fuerzas y debilidades, tratando de evitar todo tipo de subjetividad; contando con la información más fidedigna que se pueda, si no, se tendrá de entrada una gran debilidad.

Los factores estratégicos que hay que considerar son los siguientes:

1. Factores de personal y relaciones laborales.
2. Factores de producción y administración de operaciones.
3. Factores de finanzas y contabilidad.
4. Factores de mercadotecnia.
5. Factores organizacionales.
6. **Factores de personal y relaciones laborales.-** Objetivos de estos factores son los siguientes:
7. Empleados de alta calidad: ¿Cuantos?, ¿a qué nivel, técnico, profesional, etcétera?
8. Equilibrio entre la experiencia funcional y la preparación o capacitación adecuada requerida para un nuevo puesto: ¿entrenan a los reemplazantes? ¿los ejecutivos trabajan verdaderamente como un equipo?
9. Relaciones efectivas con los sindicatos.
10. Efectivas políticas de personal: asesoría, evaluación y promoción, capacitación y adiestramiento, compensaciones y prestaciones.
11. Menores costos de mano de obra, considerando las compensaciones, la rotación y el ausentismo.
12. **Factores de producción y administración de operaciones.**

Las claves de ventaja estratégica en esta función (conocida como POM, por sus siglas en inglés, *production/operations management*) son:

* ¿Podemos producir a un costo menor que nuestros competidores?
* ¿Tenemos la capacidad de manejar los negocios en tiempos y lugares en donde la competencia no puede?
* ¿Tenemos la habilidad de surtir nuestros productos cuando nuestros competidores no pueden conseguir el material que nosotros sí pudimos obtener? Esto requiere óptimas relaciones con los proveedores.

Si se responde afirmativamente a las tres preguntas, se tiene una ventaja competitiva estratégica en los factores POM sobre la competencia.

A continuación se presenta la correspondiente lista de factores POM que hay que considerar en el análisis interno de este inciso:

1. Menores costos totales de operación en relación con la competencia.
2. Capacidad para conocer las demandas del mercado.
3. Instalaciones efectivas.
4. Menores costos de materiales y componentes.
5. Adecuada disponibilidad de materiales y componentes.
6. Equipo y maquinaria efectivos.
7. Oficinas efectivas.
8. Localización estratégica de instalaciones y oficinas.
9. Efectivos sistemas de control de inventarios.
10. Efectivos procedimientos de diseño y control de calidad.
11. Efectivas políticas de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo.
12. Efectiva integración vertical.
13. **Factores de Finanzas y Contabilidad.**

El objetivo del análisis de estos factores es determinar si la organización en cuestión es más fuerte, financieramente, que sus competidores.

En resumen, una empresa en un determinado tiempo puede ser fuerte (o débil) en términos financieros, que le permita soportar (o prevenir) el cambio estratégico.

A continuación se presenta una lista de los principales factores que se deben cuidar especialmente, en materia de finanzas y contabilidad:

1. Recursos Financieros totales.
2. Menos costo de capital en relación con la competencia debido a una sana política de dividendos y precio de acciones.
3. Efectiva estructura de capital, que sea lo suficientemente flexible en la consecución de capital adicional necesario: saludable apalancamiento.
4. Relaciones amistosas con los accionistas.
5. Ventajosas condiciones tributarias.
6. Efectivos procedimientos de planeación financiera, así como presupuestos de capital de trabajo.
7. Efectivos sistemas contables para costear, presupuestar y planear utilidades, así como procedimientos de auditoría.
8. Políticas de evaluación de inventarios (reexpresión, por ejemplo).
9. **Factores de Mercadotecnia.**

Aquí el estratega debe observar si la empresa es sustancial y estratégicamente más fuerte en mercadotecnia que la competencia.

A continuación se presentan algunos factores que deberán considerarse al realizarse el análisis de la mercadotecnia organizacional:

1. Grado de mercado que pertenece a la organización (el tamaño o hasta donde se tiene el mercado).
2. Efectivo sistema de investigación de mercados.
3. La mezcla de productos y/o servicios: calidad de los productos y servicios.
4. Línea de productos o servicios: algunas empresas dispones de muchos productos o servicios; otras, de muy pocos, o muy especializados.
5. Liderazgo fuerte en un nuevo producto o servicio.
6. Franquicias y protección de patentes (o protección legal equivalente para los servicios).
7. Lealtad del consumidor: sentimientos positivos hacia la empresa y sus productos y servicios de parte del último consumidor.
8. Efectivo empaque de los productos (o su equivalente en servicios).
9. Estrategia efectiva de precios para productos y/o servicios.
10. Efectiva fuerza de ventas: unión estrecha con los consumidores clave.
11. Publicidad efectiva: hasta qué punto la organización ha establecido una marca que desarrolle la lealtad del consumidor.
12. Efectivas actividades de promoción, aparte de la publicidad.
13. Servicio efectivo después de la compra
14. Canales de distribución y cobertura geográfica efectivos, incluyendo esfuerzos internacionales.
15. **Factores Organizacionales.**

Estos factores pueden aumentar la habilidad de la organización para lograr sus objetivos, mediante la variación de las estrategias; corresponden a las consecuencias de las ventajas estratégicas de los demás factores. Entre otros, se tienen los siguientes:

1. Imagen y prestigio de la organización.
2. Estructura y climas organizacionales efectivos.
3. Tamaño de la empresa en comparación con el mercado de oferentes.
4. Sistema de administración estratégica.
5. Registro de la empresa de los logros de sus objetivos: ¿qué tan consistente ha sido? En comparación de los competidores, ¿se han cumplido los objetivos mejor que los competidores?
6. Influencia con corporaciones reguladoras y gubernamentales.
7. Sistemas efectivos de apoyo (a nivel staff).
8. Capacidad efectiva de investigación y desarrollo.
9. Sistemas efectivos de información y cómputo, así como de comunicación.

Ver figura 4.1. Factores internos claves. Fuerzas y debilidades: recursos humanos

**HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA ANÁLIZAR INTERNAMENTE A LA ORGANIZACIÓN**

Una de las principales herramientas es la auditoría administrativa, que es la revisión de la efectividad de los sistemas y procedimientos que se realizan en la organización. La auditoría administrativa es un sistema cuyos elementos son las finanzas y la contabilidad, la mercadotecnia, la producción/operación, la investigación y el desarrollo y los recursos humanos. Las fases de la auditoria administrativa son:

1. Diagnóstico previo, en el cual se establece la historia de la organización y se priorizan aspectos en los cuales deberá dirigirse la atención del analista.
2. Diagnóstico profundo. Esta fase se caracteriza por la realización de estudios directos a las áreas que el diagnóstico previo estableció como prioritarios, para determinar factores causales y evitar confundir efectos con sus fuentes.
3. Establecimiento de diagnóstico, que no es otro que el diagnóstico que se presenta en el perfil de la ventaja competitiva.

El estratega que no tiene estados financieros confiables y oportunos, no podrá realizar buenos diagnósticos, y mucho menos, buenas estrategias.

**PERFIL DE FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN (PERFIL DE LA VENTAJA COMPETITIVA; PVC).**

El perfil de la ventaja competitiva (PVC). Es la presentación tabular de los factores internos, considerados pertinentes, los cuales son ponderados de acuerdo con la importancia que le asigna el estratega. El formato de perfil propuesto se encuentra en la figura 4.6, en donde muestran las ponderaciones; donde además están los factores ambientales y subfactores.

El objeto de este perfil es auxiliar en el diagnóstico del ambiente interno, para que, mediante la observación del (os) factor (es) que presente (n) más y mayores valores positivos, se deduzcan las fuerzas de la organización, esto es, la (s) ventaja (s) competitiva (s).

**DIAGNÓSTICO INTERNO**.

…Aquí es donde se deberá deducir el significado de los resultados obtenidos para poder continuar el proceso de la administración estratégica: en este punto se deberá conocer los factores que representan las fortalezas para la empresa y poder aprovechar las ventajas que ya se han detectado en el análisis y diagnóstico interno; así como las debilidades que tiene la empresa, para evitar propuestas muy ambiciosas, o para fortalecer aquellas áreas que nos representan, tanto real como potencialmente, situaciones problemáticas. Como resultados generales, el diagnóstico tendrá que responder a la pregunta: la organización, ¿tiene alta o baja ventaja competitiva?.