**C. JULIO CESAR COELLO JIMÉNEZ**

**Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas**

**Maestría en Administración y políticas publicas**

**Materia:**

Planeación Estratégica

**Catedrático:**

Dr. Antonio Pérez Gómez

**No. De Actividad:**

6

**Nombre de la Actividad:**

LECTURA DEL CAPÍTULO 4 DEL LIBRO “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”.

**Fuerzas y debilidades internas (ventaja competitiva)**

**Análisis Y Diagnóstico Del Ambiente Interno De La Organización**

El objetivo del presente capítulo es conocer el análisis y el diagnóstico de la ventaja estratégica o competitiva, o simplemente, análisis y diagnóstico de la or­ganización definidos como el proceso por el cual los estrategas examinan los fac­tores organizacionales de las finanzas y contabilidad, mercadotecnia, producción y operaciones, de personal y relaciones laborales, así como los recursos corpora­tivos para determinar en cuál (es) la organización tiene fuerzas o debilidades sig­nificativas para poder aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, ambas en forma efectiva, que el medio ambiente presenta a dicha organización.

**Factores Estratégicos**

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.

**1.- Factores de personal y relaciones laborales.**

La ventaja estratégica del personal es el resultado de las acciones del de­partamento de personal o recursos humanos, y la cooperación de los gerentes de línea.

Este es precisamente el objetivo de estos factores, de los cuales se presenta la siguiente lista:

* Empleados de alta calidad: ¿cuántos?, ¿a qué nivel, técnico, profesio­nal, etcétera?
* Equilibrio entre la experiencia funcional y la preparación o capacitación adecuada requerida para un nuevo puesto: ¿entrenan a los remplazan­tes?, ¿los ejecutivos trabajan verdaderamente como un equipo?
* Relaciones efectivas con los sindicatos.
* Efectivas políticas de personal: asesoría, evaluación y promoción, ca­pacitación y adiestramiento, compensaciones y prestaciones.
* Menores costos de mano de obra, considerando las compensaciones, la rotación y el ausentismo.

**2.- 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 managemeni) 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 productos cuando nuestros competido­res no pueden conseguir el material que nosotros sí pudimos obtener? Esto requiere óptimas relaciones con los proveedores.

Factores POM que hay que considerar en el análisis interno de este inciso:

* Menores costos totales de operación en relación con la competencia.
* Capacidad para conocer las demandas del mercado.
* Instalaciones efectivas.
* Menores costos de materiales y componentes.
* Adecuada disponibilidad de materiales y componentes.
* Equipo y maquinaria efectivos.
* Oficinas efectivas.
* Localización estratégica de instalaciones y oficinas.
* Efectivos sistemas de control de inventarios.
* Efectivos procedimientos de diseño y control de calidad.
* Efectivas políticas de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo.
* Efectiva integración vertical.

**3.- 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.

Los principales factores que se de­ben cuidar especialmente, en materia de finanzas y contabilidad:

* Recursos financieros totales.
* Menor costo de capital en relación con la competencia debido a una sana política de dividendos y precio de acciones.
* Efectiva estructura de capital, que sea lo suficientemente flexible en la consecución de capital adicional necesario: saludable apalancamiento.
* Relaciones amistosas con los accionistas.
* Ventajosas condiciones tributarias.
* Efectivos procedimientos de planeación financiera, así como presupues­tos de capital de trabajo.
* Efectivos sistemas contables para costear, presupuestar y planear utili­dades, así como procedimientos de auditoría.
* Políticas de valuación de inventarios (reexpresión, por ejemplo).

**4.- Factores De Mercadotecnia**

En este inciso, el estratega debe observar si la empresa es sustancial y es­tratégicamente más fuerte en mercadotecnia que la competencia.

Factores que deberán considerarse al realizarse el análisis de la mercadotecnia organizacional:

* Grado de mercado que pertenece a la organización: qué tan extensa es el área en que la empresa es fuerte, dentro del mercado total o sobre los submercados claves.
* Efectivo sistema de investigación de mercados.
* La mezcla de productos y/o servicios: calidad de los productos y de los servicios. La calidad es un rango del producto y las condiciones de ven­ta (desde peor hasta óptimo) realizado por el consumidor. Algunas organizaciones tienen productos o servicios de diferentes niveles de calidad, y así satisfacen a más sectores del mercado. Otras empresas se concentran en categorías únicas.
* Línea de productos o servicios: algunas empresas disponen de muchos productos o servicios; otras, de muy pocos, o muy especializados.
* Liderazgo fuerte en un nuevo producto o servicio. Algunas agencias de viajes ofrecen transporte, no como mediadores, sino como pro­pietarios.
* Franquicias y protección de patentes (o protección legal equivalente para los servicios).
* Lealtad del consumidor: sentimientos positivos hacia la empresa y sus productos y servicios de parte del último consumidor.
* Efectivo empaque de los productos (o su equivalente en servicios). Re­cuérdese el ejemplo, ya clásico, de los perfumes Avon.
* Estrategia efectiva de precios para productos y/o servicios.
* Efectiva fuerza de ventas: unión estrecha con los consumidores clave. Qué tan vulnerable es la empresa en términos de concentración de las ventas en pocos clientes.
* Publicidad efectiva: hasta qué punto la organización ha establecido una marca que desarrolle la lealtad de los consumidores.
* Efectivas actividades de promoción, aparte de la publicidad.
* Servicio efectivo después de la compra. Por ejemplo, la inefectividad en este factor fue uno de los puntos claves que motivaron la salida de la casa Renault de nuestro país.
* Canales de distribución y cobertura geográfica efectivos, incluyendo esfuerzos internacionales. Este punto es muy importante para empre­sas con franquicias, por ejemplo, los hoteles Hyatt.

**5.- 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:

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

El diagnostico interno se realiza para precisar las fuerzas y debilidades de los 5 recursos principales de las organizaciones: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; también permite estimar la importancia de dichas fuerzas y debilidades a través de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno.