El autor nos refiere de diversos elementos que debe de tomar en cuenta la organización, en primer término lo que él llama el medio ambiente, este se divide en factores de acción directa e indirecta; dentro de los primeros encontramos: proveedores, mano de obra, clientes, competencia, instituciones financieras y gubernamentales, accionistas; por el otro lado encontramos –en factores de acción indirecta-: La tecnología, economía, valores socioculturales, variables político-legales e internacionales-geográficas.

En un párrafo se refiere a los medios de comunicación (informativa o desinformativa) como un factor posible para ocasionar modificaciones a los planes estratégicos de la organización, coincido plenamente con ello, vemos en la Bolsa de Valores, un medio ambiente completamente especulativo en las relaciones políticas económicas en México; noticias alarmantes, pueden ocasionar en la población y principalmente en los inversionistas nacionales o extranjeros, ciertos desánimos de oportunidad para realizar inversiones en nuestro país, acordarse de los muchos casos de migración de capitales, por este tipo de factor, lo que pudieras encuadrar en externos.

Se hace referencia a la adaptabilidad, como factor de sobrevivencia. Pero también puede considerarse como factor, para que una organización predomine ante alguna crisis de cualquier tipo.

La importancia de analizar y diagnosticar los factores cambiantes del medio ambiente, son en gran parte referencias para el éxito o fracaso. Se entiende como diagnóstico ambiental al conjunto de conclusiones, producidas precisamente por dicho análisis. El autor identifica dos rubros de este proceso: el positivo y negativo, el primero es precisamente la oportunidad en las tendencias de oferta y demanda, o costos de producción y demás variables identificables; la segunda corresponde a los impactos que puede acarrear un sentido contrario a los objetivos de la empresa y hasta qué punto pueden ser desinflados dichos impactos con planes de contingencia. Posteriormente establece las razones para realizar dichos análisis y diagnósticos: lo cambiante del medio ambiente y el objeto es precisamente determinar las amenazas y las oportunidades del mercado. Es necesaria la proactividad y no solamente la reacción inmediata a las influencias del medio ambiente.

Las técnicas para realizar un mejor diagnóstico del medio ambiente, pueden ser la opinión de expertos en algún rubro, extrapolación y correlación de tendencias –círculos temporales complementarios y comparables- y escenarios múltiples –planes de contingencias-. Asimismo

refiere que es aconsejable realizar este estudio a través de grupos expertos, pero con visiones diferentes, en los dos extremos: optimistas y pesimistas y no puede faltar el grupo intermedio, los que brindarán una visión complementaria de los acontecimientos futuro a tono de proyecciones.

Nos habla del POAMA, que no es más que el aterrizaje de este diagnóstico (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Ambiente), basado en la ponderación e influencia de la organización.

Coincido plenamente con el autor que este análisis y diagnóstico de los diversos factores internos y externos de una organización, constituye una herramienta que pude llevarla al éxito o fracaso, nos adelantamos a los hechos para tomar decisiones consensadas y basadas hasta cierto punto científico de acontecimientos futuros que pueden impactar a las empresas o en este caso, a la administración pública.

La finalidad de esta etapa de análisis es disponer de información relevante para usos estratégicos más que estadísticos, por lo que, más que la cantidad de información a presentar, son importantes su calidad y su significado.

Realizado este análisis, se hace una selección de aquellos factores que sobresalen por su relevancia y significación para la operación de la empresa, independientemente de que sean Oportunidades, Limitaciones, Fuerzas o Debilidades, pero jerarquizados de acuerdo a su importancia.

Este listado POAMA se vuelve entonces instrumental para la formulación del Plan Estratégico y de ellos se desprenden los objetivos, estrategias y actividades para la empresa.