**INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS, A.C.**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Actividad 6**

**DR. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ**

***Resumen de Capítulo 4: Fuerzas y Debilidades***

***Ventaja Competitiva***

**SANDRA LUZ CARVAJAL MAGAÑA**

**ABRIL 20, 2015**

FUERZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

(Ventaja Competitiva)

**Análisis y diagnóstico del ambiente interno de la organización**

El medio ambiente puede ofrecernos situaciones venturosas o azarosas, lo importante no es la situación, sino poder eludirlas las dificultados o salir airoso de las pruebas, en caso de evento desafortunados; o de aprovechar al máximo las situaciones venturosas y de oportunidad.

Los estrategas examinan los factores organizacionales de las finanzas y contabilidad, mercadotecnia, producción, relaciones personales y recursos humanos, así como los recursos corporativos para determinar en cual organización tiene fuerzas o debilidades significativas, para así poder aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, ambas en forma efectiva, que el medio ambiente presenta a dicha organización.

**Factores Estratégicos**

Toda organización tiene aspectos ventajosos y desventajosos. A éstos, Chester Barnard, en “Funcions of the executive” llamó “los factores estratégicos” que a continuación se explican:

* Factores de personal y relaciones laborales
* Factores de producción y administración de operaciones
* Factores de finanzas y contabilidad
* Factores organizacionales.

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

El objetivo principal de este factor, es analizar los siguientes aspectos:

* Empleados de alta calidad: ¿cuántos?, ¿a qué nivel, técnico, profesional, etc?
* Equilibrio entre la experiencia funcional y la preparación o capacitación adecuada requerida para el puesto de reciente creación: ¿entrenan a los reemplazantes?, ¿los ejecutivos trabajan como equipo?
* Relaciones efectivas con los sindicatos, en caso de haberlos.
* Efectivas políticas de personal: asesoría, evaluación y promoción, capacitación y adiestramiento, compensaciones y prestaciones.

*Factores de Producción y Administración de Operaciones,* Las claves de ventaja estratégica en este factor son:

* ¿Podemos producir a un costo menor que nuestros competidores?
* ¿Tenemos la capacidad de manejar negocios en tiempo 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 podemos conseguir?

Si se responde afirmativamente a las 3 preguntas, se tiene una ventaja competitiva estratégica en estos factores sobre la competencia.

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

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

*Factores de Finanzas y Contabilidad*, el objetivo de análisis de este factor es determinar si la organización en estudio es más fuerte financieramente que la competencia. Es por ello que se debe analizar y cuidar los siguientes puntos:

* Recursos financieros totales
* Menor costo de capital en relación que la competencia debido a la aplicación sana de la política de dividendos y precios de acciones.
* Efectiva estructura de capital que sea debidamente flexible en la consecución del capital adicional necesario: el apalancamiento saludable
* 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 auditoria
* Políticas de valuación de inventarios (como la re expresión)

*Factores de Mercadotecnia*, aquí se trata de observar si la empresa es sustancial y estratégicamente más fuerte que la competencia y para ello debe analizar los siguientes aspectos:

* Grado de mercado que pertenece la organización: que tan extensa es el área que es fuerte, dentro del mercado total y los submercados claves
* Efectivo sistema de investigación de mercado
* Calidad de los productos y servicios
* Línea de productos o servicios
* Liderazgo fuerte en un nuevo producto o servicio
* Legalidad en franquicias y patentes
* Lealtad del consumidor: sentimientos positivos de los productos y servicios del último consumidor
* Efectivo empaque de los productos
* Estrategia de precios para productos y 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: que tanto la empresa ha desarrollado una marca que desarrolle lealtad en los consumidores
* Servicio efectivo después de la compra (servicios postventa). Este punto es tan importante como recordar que la inefectividad de este aspecto hizo que Renault saliera de nuestro país.

*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 tamaño del mercado de oferentes
* Sistema de administración estratégica
* Registro de la empresa de los logros de sus objetivos, ¿Qué tan constante ha sido? ¿Se han cumplido mejor que los competidores?
* Influencia con corporaciones reguladoras y gubernamentales
* Sistemas efectivos de apoyo (nivel staff)
* Capacidad efectiva de investigación y desarrollo
* Sistemas efectivos de información y computo, así como de comunicación

**Herramientas y Técnicas para analizar internamente a la organización.**

Este apartado, metodológicamente, incluye herramientas y técnicas para determinar la ventaja competitiva, núcleo del análisis de fuerzas y debilidades. Para ello se dice que, una de las principales herramientas es la auditoría administrativa y sus fases son:

* Diagnóstico previo
* Diagnóstico profundo
* Establecimiento de diagnóstico.