FUERZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

(Ventaja Competitiva)

# ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Toda Organización tiene aspectos ventajoso y desventajosos. A estos, chester Barnard, en “Functions of the executive”(Harvard, 1939: The theory of opportunism), llamo”los factores estrategicos”.

Barnard apuntaba que ninguna empresa es igual de fuerte en todas sys funciones y divisiones. Alguna empresa tiene una gran fortaleza en el diseño de su producto; otra, en su fuerza de ventas; aquella, en sus canales de distribucion; etc.

**FACTORES ESTRATÉGICOS**

Para poder analizar y diagnosticar a la organización es muy importante identificar claramente las fuerzas y debilidades de la misma, tratando de evitar todo tiepo de subjetividad. Sera necesario contar con la informacion mas fidedigna que se pueda, si no se tiene, de entrada, se descubre una gran debilidad.

Los facores estrategicos que hay que considerar son los siguientes:

1. Factores de personal y relaciones laborales
2. Factores de produccion y adminsitracion de operaciones
3. Facotres de finanzas y contabilidad
4. Facotres de mercadotecnia
5. Factores Organizacionales

**FACTORES DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES**

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

Algunas organizaciones cuenta con gran ventaja por su alta calidad, alta productivdad y por la lealtad de sus empleado en todos sus niveles. Otras organizaciones estan en desventaja estrategica por estar su personal agremiado a sindicatos con dificultades o sin problemas, pero por el simple hecho de tener una organización de este tipo, puede perder flexibilidad debido a los altos costo de mano de obra.

El objetivo de estos factores:

1. Empleados de Alta calidad: ¿Cuántos?, ¿a que nivel, tecnico, profesional, etc?
2. Equilibrio entre la experiencia funcional y la preparacion o capacitacion adecuada requerida para un nuevo puesto
3. Relaciones efectivas conlos sindicatos
4. Efectivas politicas de personal: asesoria, evaluacion y promocion, capacitacion y adiestramiento, compensaciones y prestaciones
5. Menores costos de mano de obra, considerando las compesaciones, la rotacion y el ausentismo.

**FACTORES DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

Las claves de ventaja estrategica en esta funcion (conocida como POM, por sus siglas en ingles, production/operations management) son:

* ¿podemos producir a un costo menor que nuestris 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 si pudimos obtener? Esto requiere optimas relaciones con los proveedores.

Si se responde afirmativamente las tres preguntas, se tiene unaventaja competitiva estrategica en los factores POM sobre la competencia.

Los facores POM que hay que considerar en el analisis interno son los siguientes:

1. Menores costos totales de operación en relacion 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. Localizacion estrategica de instalaciones y oficinas
9. Efectivos sistemas de control deinventarios
10. Efectivos procedimientos de diseño y control de calidad
11. Efectivas politicas de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo
12. Efectiva integracion vertical

**FACTORES DE FINANZAS Y CONTABILIDAD**

El objetivo de analizar estos factores es determinar si la organización en cuestion es mas fuerte, financieramente, que sus competidores. Asi como los valores estrategicos de la empresa: la funcion de asesoria de la contabilidad, las politicas, etcetera.

Una empresa en un determinado tiempo puede ser fuerte o debil, en terminos financieros, que le permita soportar o prevenir el cambio estrategico.

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

1. Recursos financieros totales
2. Menor costo de capital en relación con la competencia debido a una sana politica de dividendos y precio de acciones
3. Efectiva estructura de capital, que sea lo suficientemente flexible en la consecución de capital adicional necesario: salusable apalacamiento.
4. Relaciones amistosas con los accionistas.
5. Ventajosas condiciones tributarias
6. Efectivos procedimientos de planeacion financiera, asi como presupuestos de capital de trabajo
7. Efectivos sistemas contables para costear, presupuestar y planear utilidades, asi cmo procedimientos de auditoria.
8. Politicas de valuacionde inventarios (reexpresion, por ejemplo)

**FACTORES DE MERCADOTECNIA**

El estratega debeobservar si la empresa es sutancial y estrategicamente mas fuerte en mercadotecnia que la competencia.

Algunos factores que deben considerarse al realizarse el analisis de la mercadotecnia organizacional son :

1. Grado de mercado que pertenece a la organización: que tan extensa es el area en que la empresa es fuerte, dentro del mercado total o sobre los submercados claves.
2. Efectivo sistema de investigacion de mercados
3. La mezla d productos y/o servicios: calidad de productos y de los servicios. La calidad es un rango del producto y las condiciones de venta (desde peor hasta optimo) relizado por el consumidor.
4. Linea de productos o servicios: algunas empresas dispoenen de muchos productos o srvicios; otras de muy pocos, o muy especializados.
5. Liderazgo fuerte en un nuevo producto o servicio. Algunas agencias de viajes ofrecen transporte, no como mediadores, sino como propietarios.
6. Franquicias y proteccion de patentes ( o proteccion legal equivalente para los servicios)
7. Lealtad del consumidor: sentimientos positivos hacia la empresa y sus productos y servicios de parte del ultimo 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: union estrecha con los consumidores clave. Que tan vulnerable es la empresa en terminos de oncetracion de las ventas en pocos clientes.
11. Publicidad efectiva: hasta que punto la organización ha establecido una marca que desarrolle la lealtad de lso consumidores.
12. Efectivas actividades de promocion, aparte de la publicidad.
13. Servicio efectivo depsues de la compra. Por ejemplo, la inefectividad en este factor fue uno de los puntos clave que motivaron la salida de la casa Renmault de nuestro pais.
14. Canales de distribucion y cobertura geografica efectivos, incluyendo esfuerzos internacionales. Este punto es muy importante para empresas con franquicias, por ejemplo, los hoteles Hyatt.

**FACTORES ORGANIZACIONALES**

Estos factores pueden aumentar la habilidad de la organizacion para lograr sus objetivos, mediante la variacion de las estrategias, corresponden a las conecuencias de las ventajas estrategicas de lso demas factores. Se tiene los siguientes:

* Imagen y pretigicio de la organización}
* Estructura y clima organizacionales efectivos
* Tamaño de la empresa en comparacion con el mercado de oferentes.
* Sistema de administracion estrategica
* Registro de la empresa de los logros de sus objetivos: ¿Qué tan consistente ha sido? En comparacion con los competidores?
* Influencia con corporaciones reguladoras y gubernamentales
* Sistemas efectivos de investigacion y desarrollo
* Sistemas efectivos de informacion y computo, asi como de comunicación.

**HERRAMIENTAS Y TECNICAS PARA ANALIZAR INTERNAMENTE A LA ORGANIZACIÓN**

Una de las principales herramientas es la audioria administrativa, que es la revision de la efectividad de los sistemas y procedimientos que se realizan en la organización.

La auditoria administrativa es un sistema cuyos elementos son las finanzas y la contabilidad, la mercadotecnia, la produccion/operación, la investigacion y el desarrollo y los recursos humanos.

Las fases de la auditoria administrativa son:

1. Diagnostico previo, en el cual se establece la historia de la organización y se priorizan aspectos en los cuales debera dirigirse la atencion del analista
2. Diagnostico profundo. Esta fase se caracteriza por la relizacion de estudios directos a la areas que el diagnostico previo establecio como prioritarios, para determinar factores causales y evitar confundir efectos son sus fuentes.
3. Establecimiento de diagnostico, que no es otro que el diagnostico que se presenta en el perfil de la ventaja competitiva.

El estratega que no tiene estados financieros confiables y oportunos, no podra relizar buenos diagnosticos, y mucho menos, buenas estretegias.

**PERFIL DE FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN (PERFIL DE LA VENTAJA COMPETITITVA:PVC)**

El perfil de fuerzas y debilidades de la organización, o mejor, el perfil de la ventaja competitiva (PVC), es la presentacion tabular de los factores internos, considerados pertinentes, los cuales son ponderados de acuerdo a la importancia que le asigna el estratega.

**DIAGNÓSTICO INTERNO**

En el diagnostico interno se debra deducir el significado de lso resultados obtenidos para poder continuar el proceso de la administracion estrategica: en este punto se deberan conocer los factores que representan fortalezas para al empresa y poder aprovechar las ventajas que ya se han detectadoene la nalisis y diagnostico interno; asi como las debilidades que tiene la empresa, para evitar propuestas muy ambiciosas, o para fortalecer aquellas areas que nos represetan, tanto real como potencialmente, situaciones problematicas.

El diagnostico interno debera respondes la pregunta: la organización ¿tiene alta o baja ventaja competitiva?. La respuesta a esta pregunta se encuenta en la visualizacion de las ultimas figuras mostradas, donde se resaltan, a la vez, en que areas especificas se tiene fortalezas y debilidades.

**CONCLUSIÓN**

Finalmente, una vez que hemos evaluado la información recolectada y hemos conocido los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, así como identificado sus principales fortalezas y debilidades, procedemos a establecer objetivos y formular estrategias.

Establecemos objetivos tomando en cuenta los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, y formulamos estrategias que nos permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y reducir o superar las debilidades; pero teniendo en cuenta también los recursos y capacidades de la empresa.