

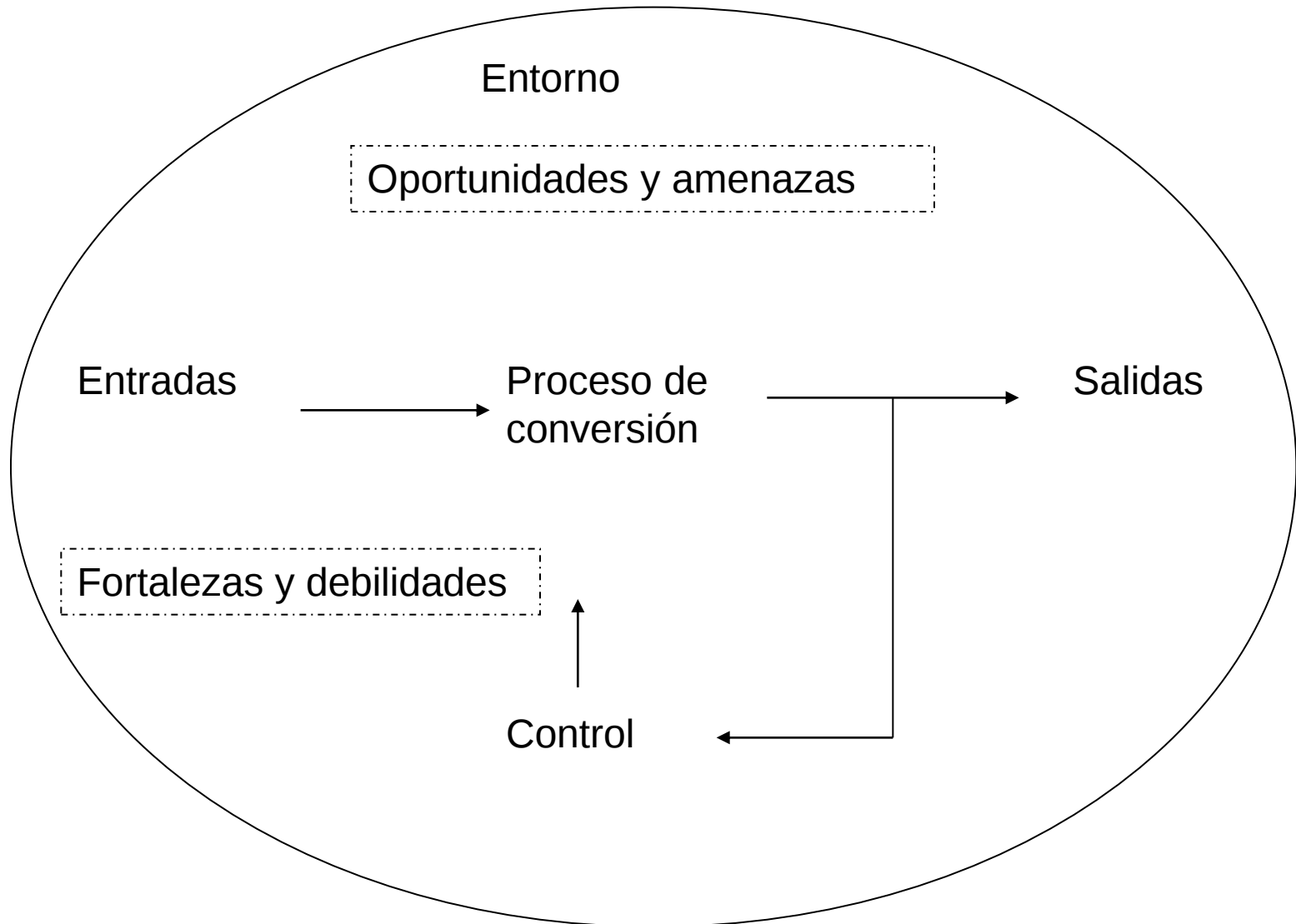
2. La Planeación Estratégica y la Gestión Basada en Resultados

2.1a Análisis estratégico (FODA)

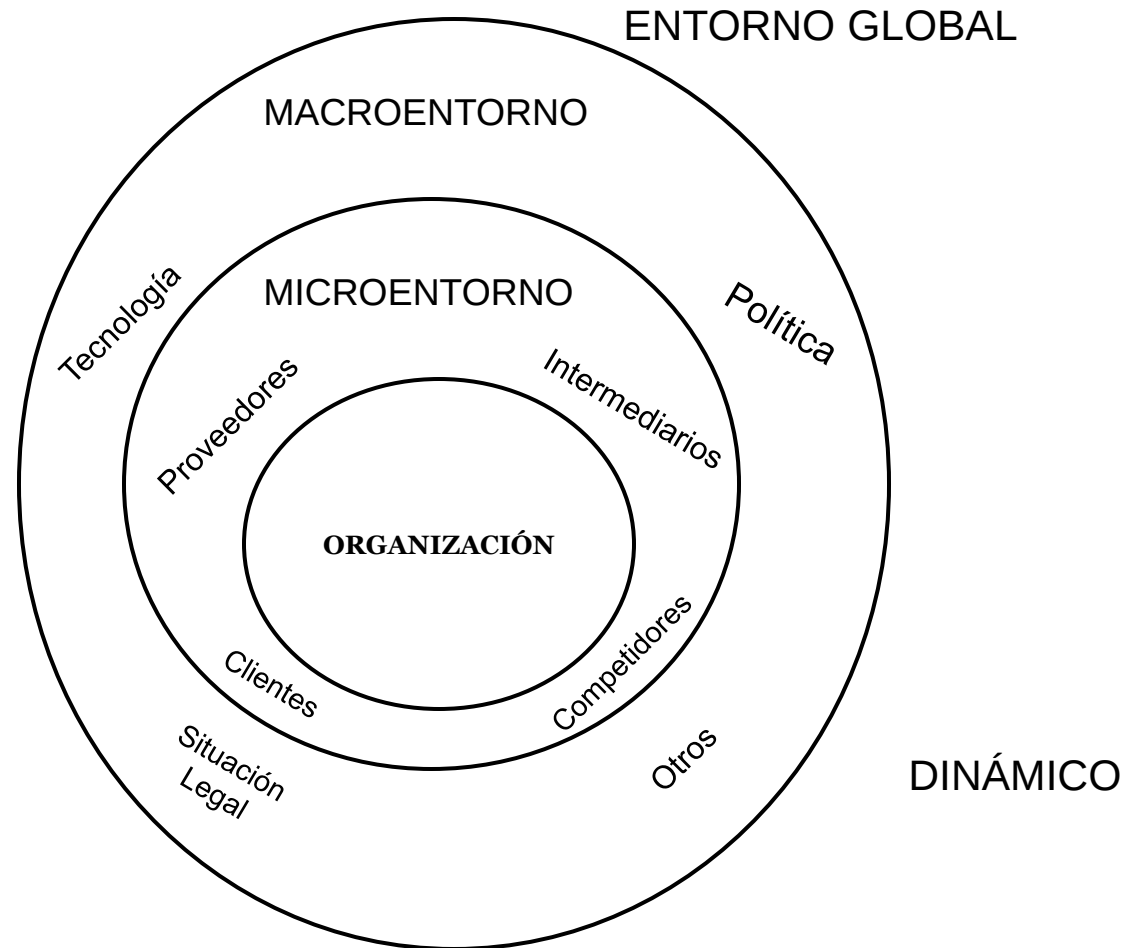
Que es un Plan Estratégico?

- ✓ Es el plan que analiza la **posición actual**, el **objetivo que se desea alcanzar** y los **pasos** que se requieren para lograrlo.
- ✓ Es un **documento** formal **elaborado por escrito** que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros.

Análisis Estratégico



Características del entorno



... influye en la
planeación

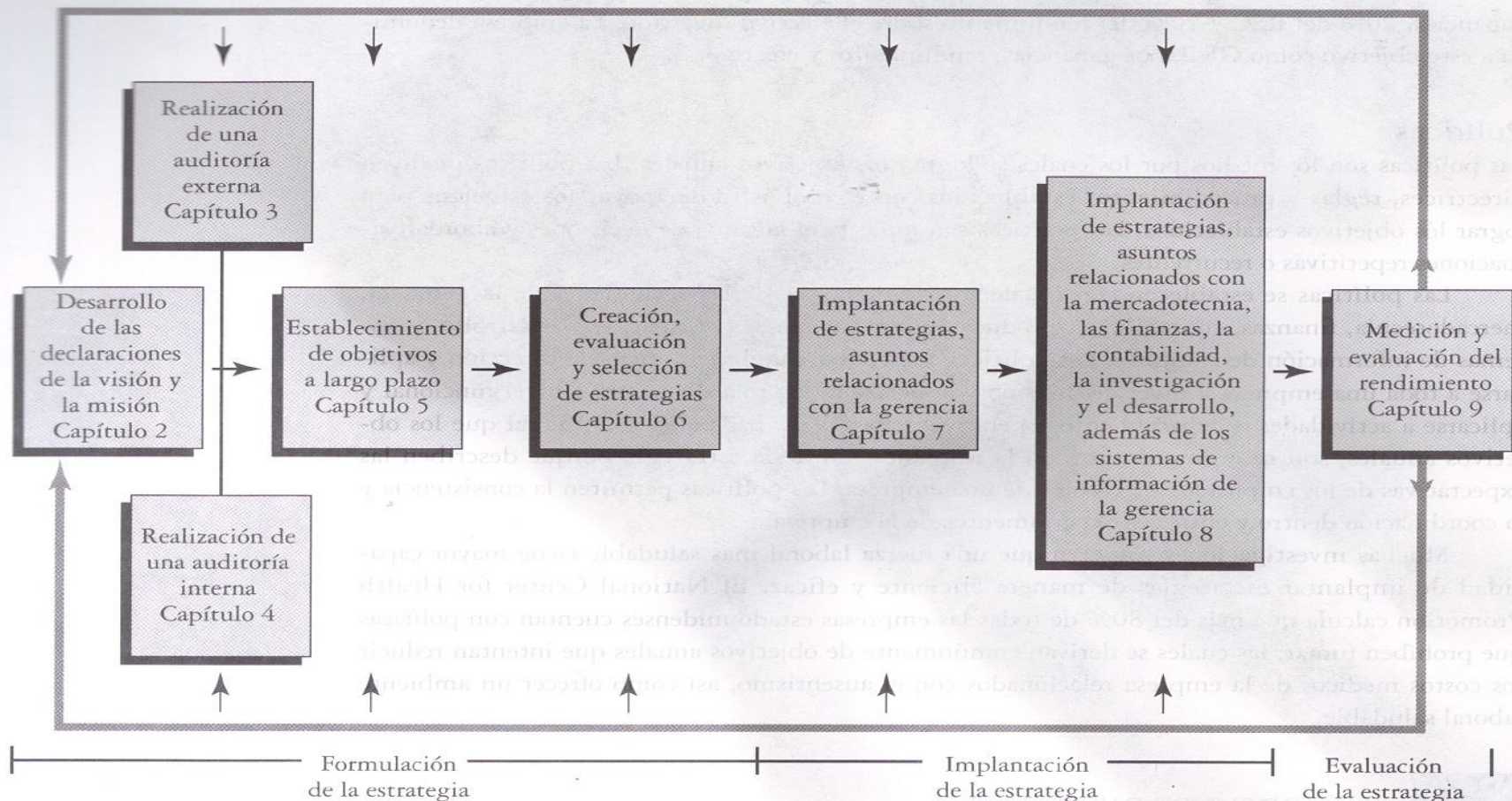
...en la ejecución

... en el control

Modelo de Dirección Estratégica

FIGURA 1-1

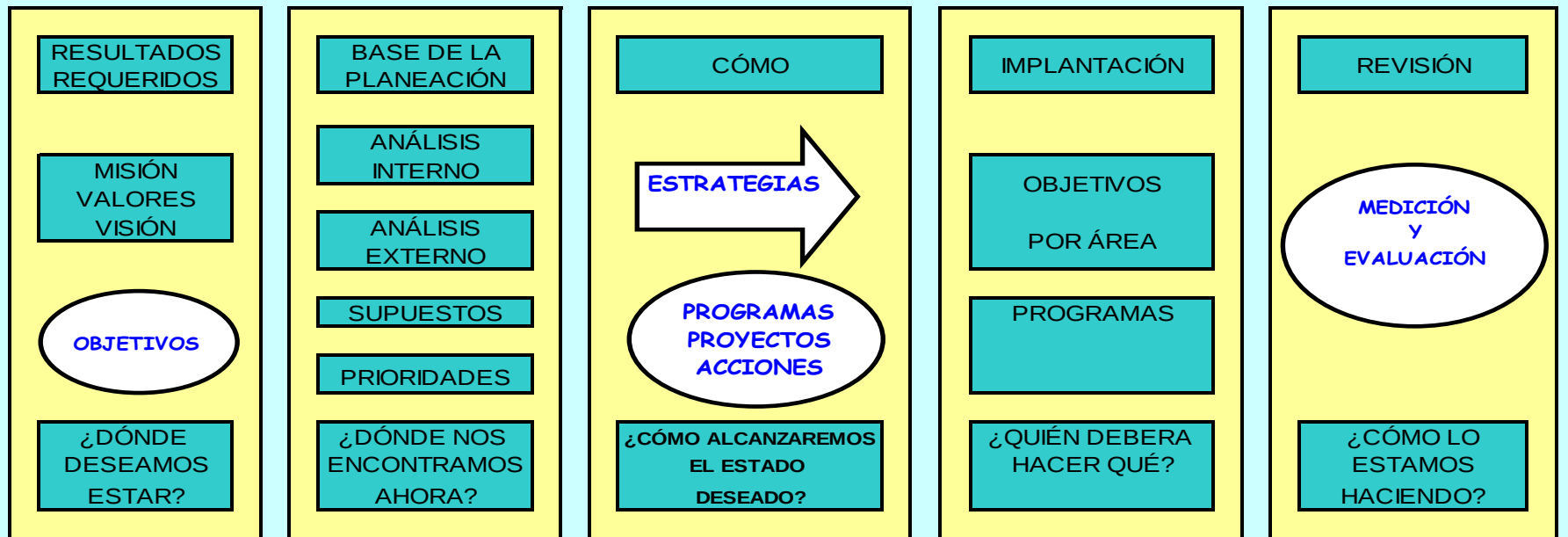
Un modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Proceso de Planeación Estratégica

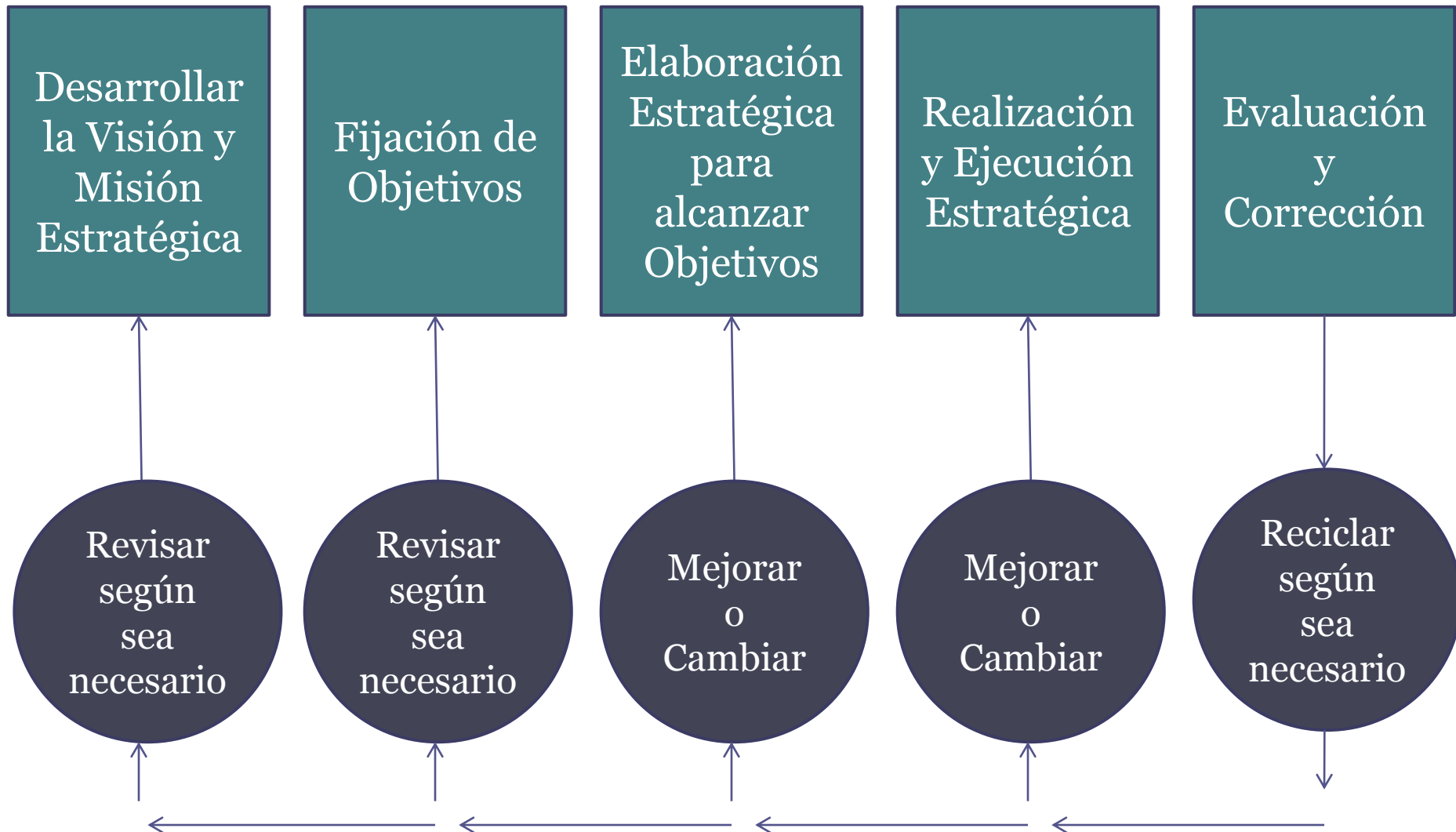
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Proceso de Planeación Estratégica



Tareas de la Planeación Estratégica



La Planeación Estratégica se basa en un análisis estratégico que comprende dos áreas fundamentales.

- A) Un análisis externo, que trata principalmente de las condiciones del macro sistema o entorno, que afectan o pueden llegar a afectar el sistema (empresa). Este análisis debe enfocarse a dos variables principales: **oportunidades y amenazas.**

- B) Un análisis interno, que trata de las condiciones del sistema o empresa que afectan o pueden afectar a éste. Tal análisis se enfoca a dos variables principalmente: fortalezas y debilidades.
- La idea principal del análisis estratégico es la manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse de las amenazas, tomando en cuenta las propias fortalezas y debilidades.

METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es una forma de percibir y estructurar un problema. Nos lleva a buscar información referente a aspectos importantes del problema y proporciona una forma de relacionar partes de información a fin de mejorar la comprensión de la situación que enfrenta una empresa.

El modelo proporciona un análisis de

- entorno de la organización
- los recursos de la organización.

- La herramienta del análisis estratégico es la matriz FODA.
- La identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como sus oportunidades y amenazas, se consideran actividades comunes de la empresa. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

Objetivo del análisis FODA

Identificar hasta que punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

- **Fortalezas.-** Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- **Oportunidades.-** Aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- **Debilidades.-** Características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- **Amenazas.-** Aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

El análisis FODA permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la organización, para lograr los objetivos que se ha fijado inicialmente.
- Que el dirigente de la organización adquiera conciencia, sobre los obstáculos que debe afrontar.
- Permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Pasos para integrar una Matriz FODA

- ① Elabore una lista de oportunidades externas
- ② Elabora una lista de amenazas externas
- ③ Elabore una lista de fortalezas internas
- ④ Elabore una lista de debilidades internas
- ⑤ Establezca la relación entre fortalezas internas con oportunidades externas y registre las estrategias FO
- ⑥ Establezca la relación entre debilidades internas y oportunidades externas y anotes las estrategias DO
- ⑦ Establezca la relación entre fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA
- ⑧ Establezca la relación entre debilidades internas y amenazas externas y anote las estrategias DA

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Factores internos Factores externos	Fortaleza Interna (F). Por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal.	Debilidades Interna (D). Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
Oportunidades Externas (O). Por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología.	Estrategia FO. Maxi – maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar sus oportunidades	Estrategia DO Mini – maxi Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas Externas (A). Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares, a las del cuadro superior de oportunidades.	Estrategia FA Maxi – mini Por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	Estrategia DA Mini – mini. Por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación.

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

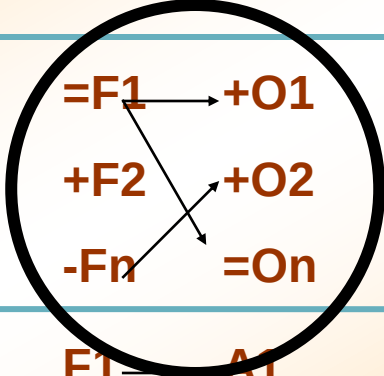
INTERNOS  EXTERNOS 	<u>FORTALEZAS</u> F1 F2 Fn Aquí planteo todas las fortalezas que poseo o tengo	<u>DEBILIDADES</u> D1 D2 Dn Aquí planteo todas las debilidades que poseo o tengo
<u>OPORTUNIDADES</u> O1 O2 On Aquí planteo todas las oportunidades que se me presentan	Aquí planteo todas las ESTRATEGIAS que voy a desarrollar, basado en mis <u>Fortalezas</u> y apoyado en las <u>Oportunidades</u> para salir adelante	Aquí planteo todas las ESTRATEGIAS que voy a desarrollar, apoyado en las <u>Oportunidades</u> para combatir mis <u>Debilidades</u> salir adelante
<u>AMENAZAS</u> A1 A2 An Aquí planteo todas las amenazas que se me presentan	Aquí planteo todas las ESTRATEGIAS que voy a desarrollar, apoyado en mis <u>Fortalezas</u> para combatir las <u>Amenazas</u> para salir adelante	Aquí planteo todas las ESTRATEGIAS que DEBO DESARROLLAR para combatir mis Amenazas teniendo como base mis propias <u>Debilidades</u>

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

No siempre la relación es uno a uno; se puede utilizar una **Fortaleza** para apoyar varias **Oportunidades** o **Amenazas** o varias **Debilidades** combatiendo varias **Oportunidades** o **Amenazas**

INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS		

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	 =F1 → +O1 +F2 → +O2 -Fn → =On	D1 O1 D2 O2 Dn On
AMENAZAS	F1 → A1 F2 → A2 Fn → An	D1 A1 D2 A2 Dn An

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 F2 Fn O1 O2 On	D1 D2 Dn O1 O2 On
AMENAZAS	F1 F2 Fn A1 A2 An	D1 D2 Dn A1 A2 An

FIGURA 6-4

Matriz FODA para Carnival Cruise Lines en el 2002

	FORTALEZAS: F 1. Posee 34% de la participación en el mercado 2. Cuenta con la flota de barcos más grande 3. Tiene seis líneas de crucero distintas 4. Innovadora en la industria de viajes en crucero 5. Posee la mayor variedad de barcos 6. Construye el crucero más grande 7. Cuenta con un alto reconocimiento de marca 8. Oficinas generales ubicadas en Miami 9. Acceso a la empresa a través de Internet con reservaciones en línea	DEBILIDADES: D 1. Pérdidas importantes en operaciones afiliadas 2. Incremento de la deuda por la construcción de barcos nuevos 3. No ofrece servicio al mercado asiático
OPORTUNIDADES: O 1. Los viajes aéreos han disminuido (11 de septiembre) 2. El mercado asiático no es atendido 3. Adquisición probable de Princess Cruise Lines 4. Nuevos sistemas de pronóstico del tiempo están disponibles 5. Incremento de la demanda de paquetes de vacaciones todo pagado 6. El ingreso disponible de las familias ha aumentado 7. Las tasas de matrimonios aumentaron: más lunas de miel	ESTRATEGIAS FO 1. Aumentar la capacidad de los barcos para obtener viajeros de la industria de las líneas aéreas (F6, O1, O3) 2. Mostrar el clima de los lugares de descanso en vacaciones en su sitio Web (F9, O4) 3. Ofrecer cruceros trasatlánticos (F6, O4) 4. Adquirir P & O Princess (F1, O3)	ESTRATEGIAS DO 1. Comenzar a dar servicio a Japón y las islas del Pacífico (D3, O2, O3, O4) 2. Utilizar el pronóstico del tiempo para advertir a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones (D1, O4)
AMENAZAS: A 1. Disminución de los viajes desde el 11 de septiembre 2. Terrorismo 3. Competencia dentro de la industria 4. Competencia con otros tipos de vacaciones 5. Recesión económica 6. Posibilidad de desastres naturales 7. Incremento de los precios del combustible 8. Cambio de las regulaciones gubernamentales	ESTRATEGIAS FA 1. Anunciar la variedad de barcos, el reconocimiento de marca y las políticas de seguridad de Carnival (F3, F7, A1, A2, A5) 2. Anunciar vacaciones alternativas fuera de la temporada de huracanes (F3, A5, A7) 3. Ofrecer descuentos en el sitio Web de Carnival (F9, A6)	ESTRATEGIAS DA 1. Disminuir los precios de los cruceros durante la temporada de huracanes (D1, A6) 2. Investigar la posibilidad de ingresar a otros mercados extranjeros (D2, D3, A8, A9)

- ✓ De todas la estrategias se deben elegir aquellas que puedan **ser realizadas** y que **cuenten con los recursos** para llevarlas a cabo.
- ✓ A partir de esto se realizan los planes individuales para cada estrategia.

**A partir de ahora, se debe
comenzar con la elaboración del
plan estratégico de una
organización del sector público**