

V. Análisis FODA.

5.1. Introducción.

Generalmente, en las organizaciones de nuestro medio, los directivos ocupan la mayor parte de su tiempo en resolver las operaciones diarias y difícilmente dedican parte de él a la función de planeación, bajo esta perspectiva, los beneficios asociados a la misma, como plantear anticipadamente hacia dónde se dirige una organización (estrategia), y por lo tanto tener una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben llevarse a cabo para llegar a los objetivos establecidos no es formalmente definida. Un programa eficiente de trabajo es necesario que tenga una visión clara del futuro y un plan bien concebido que describa los pasos a seguir ahora y en el futuro. Aunque cambien los planes, el cambio puede hacerse de manera controlada basándose en la información previamente valorada.

¿Cuántas veces se ha dado tiempo para responder preguntas como: ¿en dónde deseo estar dentro de cinco años como organización o como individuo (padre, madre, esposo, profesional, etcétera) ? y complementariamente, ¿qué recursos necesito y con cuáles cuento para llegar a dónde me he planteado ? si no los tengo, ¿puedo conseguirlos ? ¿En cuánto tiempo ? ¿Qué necesito hacer ?, al responderlas estamos precisando objetivos, metas y actividades necesarias para lograrlos y todas ellas son parte de los resultados esperados del proceso de planeación necesario para iniciar cualquier actividad.

El FODA¹ (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación y estrategia en las organizaciones.

El estudio de estos factores permitirá que la persona defina con claridad las diferentes

¹ En 1965, H. Igor Ansoff fue el responsable de introducir el FODA (SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: "Corporate Strategy: An Analytic Approach for Growth and Expansion" (McGrawHill).

actividades y por lo tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

5.2. Planeación Estratégica.

A continuación señalaremos algunas características de la planeación estratégica, para posteriormente describir la técnica FODA y una propuesta de métodos para su desarrollo.

Se ha observado que la mayoría de las personas involucradas en el proceso de decisión administrativa en las organizaciones de nuestro entorno, se dan cuenta de las implicaciones que tiene la globalización y en particular el desarrollo de las nuevas tecnologías de información que impactan el funcionamiento de sus estructuras, asimismo, están conscientes de que es necesario realizar un cambio para afrontar dichos eventos; sin embargo, la mayoría de las veces no saben cómo iniciar un proceso sencillo de planeación que permita afrontar el cambio y hacerlo exitosamente. Por lo tanto es importante el manejo de la técnica FODA como una opción disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus grandes beneficios, ya que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y el único requisito es trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que en el medio presenta y alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, esto es, de una manera racional y mejor planificada; sin embargo, si bien el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de éste la

continuidad de su evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanente los cambios que se presentan en el contexto externo, y hacer los ajustes necesarios para que el método de planeación sea eficiente.

La planeación estratégica nos ayuda a analizar detalladamente a la organización, y determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades necesarias para llevar a cabo los fines que se desean. En este sentido los planes deben responder por lo menos a los siguientes cuestionamientos.

¿En que situación se encuentra la organización en este momento?

¿Hacia dónde se dirige actualmente?

¿En qué situación pretende estar la organización dentro de uno, tres o cinco años?

¿Cómo se logrará esto?

La información que resulta del análisis de esta lista de preguntas, nos dará datos que ayudaran a definir conceptos sobre aspectos como:

¿En qué negocio estamos?

¿En qué negocio deberíamos estar?

¿Cómo se define el producto o productos principales?

¿Quiénes son los competidores presentes y futuros?

¿Quiénes son los competidores principales?

¿A qué clientes atendemos?

¿A qué clientes deberíamos atender?

¿Cuáles son los mercados potenciales?

¿Se atienden mercados nucleares?

¿Cuáles fuerzas y tendencias del medio deben de ser consideradas?

¿Cuál es la diferencia principal que tenemos respecto de nuestros competidores presentes y futuros?

Al planificar de esta forma se abarca un amplio campo de actividades, desde el restablecimiento de objetivos a largo plazo de la empresa hasta la planeación a detalle de las actividades que se llevarán a cabo el siguiente año. Como la fijación de objetivos y estrategias a largo plazo, tanto la especificación de la planeación de actividades para un futuro inmediato, son parte de un mismo proceso. Todos los planes de trabajo inmediatos y los del futuro, tienen que estar basados en los objetivos y estrategias a largo plazo que se decidan ahora; la principal diferencia, cuando se planea para un futuro inmediato, es el mayor nivel de detalle que tendrá que tomarse en cuenta.

Algunas empresas desarrollan solamente planes de trabajo anuales y tienen buenos resultados. Aunque con el paso del tiempo el entorno se vuelve más complejo y tiende a cambiar y a evolucionar. La planeación estratégica, es importante y útil cuando una organización enfrenta cambios o está en proceso de transición hacia una etapa más madura en su desarrollo. También es útil cuando las medidas adoptadas no producen los resultados requeridos.

Además de lo complejo del proceso de planeación, los involucrados enfrentan el problema de la semántica, ya que aunque las preguntas son las mismas sin importar si se está planeando para una constructora, una región, un programa, un departamento, una organización, la vida personal o profesional de los individuos, las “etiquetas” que se utilizan para identificar las respuestas a las preguntas varían considerablemente entre personas, profesionales, organizaciones, regiones y países. Lo que para alguien es una “meta”, para otra persona es un “objetivo”; lo que para otros es una “actividad”. Sin importar el lenguaje que se utilice, es necesario que los términos se definan antes de iniciar el proceso y que se dé respuesta a las preguntas inherentes a la planeación. Es de suma importancia que la terminología usada sea entendida de la misma forma por los involucrados.

Tabla 5.2.1. Preguntas y Respuestas en el Proceso de Planeación.

Preguntas.	Respuestas en el proceso de planeación.
¿Qué deseamos ser a futuro?	Visión. Declaración del motivo de la planeación del negocio. (Elemento intuitivo basado más en los sentimientos que en la información)
¿Qué somos?	Declaración de principios y misión: Es un planteamiento general acerca del tipo de negocio, su propósito principal y sus valores (concepto del negocio). En él se definen el producto o productos principales, los competidores, el mercado y la ventaja competitiva.
¿Qué queremos lograr?	Los objetivos generales: Definen los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido en términos cualitativos.
¿Como lo vamos a lograr?	La estrategia: Describe cómo se lograrán los objetivos generales, esto es, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz.
¿Adónde queremos llegar?	Las metas: Son resultados y beneficios cuantificables esperados los cuales deben ser los cuales deben ser congruentes con los objetivos.
¿Qué actividades se requieren?	La organización: Son el conjunto de las actividades necesarias que respaldarán el logro de los objetivos.
¿Qué actividades necesitamos,	El plan operativo: Es una propuesta de las diferentes

<p>cómo y cuándo las vamos a realizar y cuál va a ser el costo de las mismas?</p>	<p>actividades necesarias para alcanzar objetivos y señaladas de manera detallada. El plan debe incluir objetivos y metas para cada unidad administrativa o programa a desarrollar para cada año, el presupuesto necesario en el que se estime el capital que se va a necesitar, es decir los ingresos (determinando la fuente específica) y los gastos durante los siguientes tres a cinco años, los recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados.</p>
---	--

Fuente: http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chpl/tecnicas_1.html.

Adaptado por las autoras de la página The Manager's Electronic Resource Center on line.

El proceso de planeación ayuda a afrontar los temas clave relacionados así como el problema que enfrenta la organización permitiendo implementar propuestas más concretas para resolverlo.

5.3. Técnica FODA.

Esta técnica se enfoca en el análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Tabla 5.3.1. Componentes de un Análisis FODA.

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos o servicios, las Oportunidades y Amenazas son factores externos en los cuales la organización no tiene ningún control. Entonces analizaremos las condiciones del FODA en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas de las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, ya que estos determinarán que tanto éxito tendremos con nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán basándonos en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, aunque en mayor parte se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia actual como futura.

Como técnica de planeación el FODA, nos permitirá contar con información de gran valor proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how son capaces de aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Cabe destacar que la intuición y creatividad de los involucrados es vital para el proceso de análisis ya que para los que una situación es una oportunidad, para otros puede no ser tomada en cuenta, de la misma manera esto puede pasar para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean analizadas.

La técnica necesita del análisis de los distintos tipos de elementos que componen el funcionamiento interno de la organización y que pueden tener implicaciones en su desarrollo, estos pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros

proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas.

Los principales puntos en que se enfoca el análisis FODA, son aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas para su operación. Por ejemplo, si la población se encuentra insatisfecha, esto es una oportunidad al no haber explotado completamente el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica que se necesita un nuevo producto, esto sería otra oportunidad. Sin embargo, si el producto llegó a la etapa de maduración, esto es una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación.

Es importante resaltar que los factores analizados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones ya que lo que podría ser una fortaleza para una, pudiera ser una debilidad para otra. Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que bien puede ser una de las debilidades de la competencia. Igualmente podría ser una oportunidad, un mercado en expansión la apertura de uno nuevo; por lo tanto, las amenazas son externas a la organización y pueden ser reales o posibles en algún momento en el futuro, como lo sería la entrada al mercado de nuevos competidores.

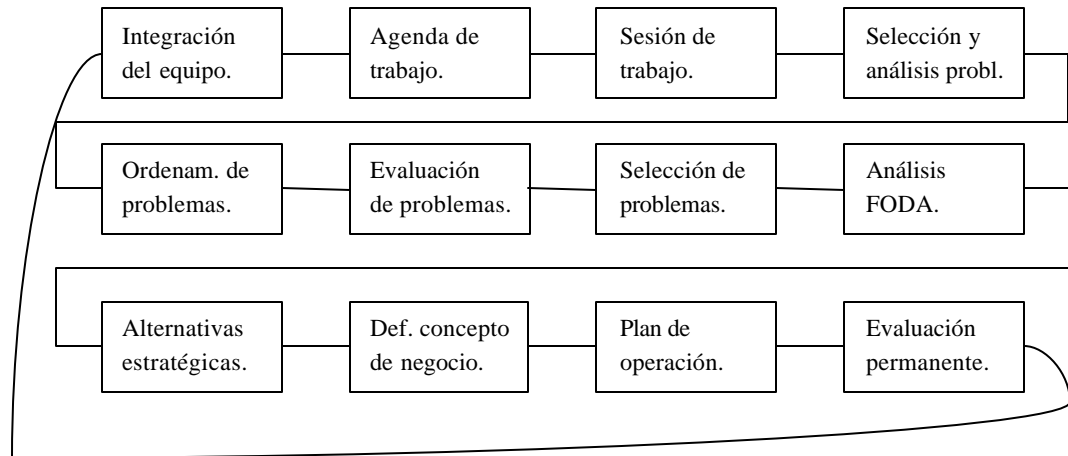
5.4. Metodología para el Desarrollo de la Técnica FODA.

Se describirá una propuesta de metodología para llevar a cabo el FODA de su organización, la cual consta de los siguientes pasos:

- 1) Integración del equipo de trabajo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 4) Selección y análisis de problemas, 5) Ordenamiento de los problemas, 6) Evaluación de los problemas, 7) Selección ponderada de los

problemas, 8) Análisis comparativo FODA, 9) Alternativas estratégicas, 10) Definición del concepto de negocio, 11) Plan de operación, 12) Evaluación permanente.

Figura 5.4. Etapas del proceso del análisis FODA.



Fuente: <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>.

5.4.1. Integración del equipo.

Los planificadores más exitosos conforman un equipo de integrantes clave en el proceso de planeación. Los desacuerdos en la definición de los objetivos como la forma de lograrlos se resuelven en el proceso de planeación. Por lo tanto, se prevé que los conflictos internos no obstaculicen la ejecución del mismo. De esta forma, los planes se llevarán a cabo de una manera más sencilla y real, porque los integrantes del equipo estarán enfocados y más comprometidos con la etapa del proceso de planeación que define como alcanzar los objetivos.

El proceso de planeación debe estar diseñado de tal manera que participe personal de diferentes niveles:

- Se recomienda que el tamaño del grupo que planifica sea pequeño para tener discusiones productivas. Se sugiere que se forme entre 5 y 10 participantes.

- El grupo de planeación debe de ser representativo de todas las agrupaciones clave, departamentos, funciones y actividades que forma la organización.
- Es importante que se cuente con un canal de comunicación eficaz para el personal de todos los niveles, para que el grupo de planeación conozca sus puntos de vista y al mismo tiempo ellos se informen, con regularidad, sobre los temas que están siendo tratados por los planificadores.

Relacionado a la problemática inherente al tiempo, se sugiere, de ser posible:

- Formar “retiros” o reuniones de trabajo con el equipo técnico en un lugar diferente al centro de labores durante los días que se llevan a cabo las funciones de planeación.
- Organizar una agenda para el proceso de planeación con bastante tiempo de anterioridad, asegurando que todo el personal clave haya reservado el tiempo necesario en sus planes de trabajo para recopilar información necesaria antes de que las reuniones de planeación se lleven a cabo, y así tengan el tiempo requerido para poner en práctica los cambios necesarios.

5.4.2. Diseño de la Agenda de Trabajo.

Por lo general los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto.

Establecer las fechas para la reunión del grupo de trabajo será por consenso, requiriéndose para estas reuniones de agendas claras y objetivos establecidos con anterioridad.

Es de suma importancia hacer un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quién participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas. Lo anterior nos ayuda para el equipo de trabajo:

- Conozca lo que se espera de él.
- Prepare sus aportes con tiempo.
- Esté disponible para las reuniones.
- Se familiarice con todos los pasos del proceso.

5.4.2.1 Sesión de trabajo (Lluvia de ideas)².

La mecánica de trabajo en el análisis FODA consiste en abordar a través de la “lluvia de ideas” las opiniones de cada uno de los integrantes de planeación. Para que la plática sea eficiente, el equipo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición antes de la reunión.

Cuando ocurren cambios significativos en el contexto en el que operan las organizaciones, se pueden requerir estrategias radicalmente opuestas o diferentes.

El planificador debe tomar en cuenta los siguientes puntos para que la sesión de trabajo sea lo más exitosa posible.

- Crear un ambiente positivo para el proceso de planeación y anteponer los intereses de la organización a los personales.
- Destacar los éxitos obtenidos de los programas utilizados antes de discutir las mejoras necesarias. Evitar comentarios negativos de las técnicas usadas en el pasado.
- Presentar una actitud positiva frente a los fracasos como parte del aprendizaje y sacarle provecho a los errores cometidos para no volver a caer en ellos.

5.4.3. Selección y análisis de problemas.

Por lo regular en las organizaciones, el personal tiene diferentes puntos de vista dependiendo su posición dentro de la organización. Los temas claves relacionados con el análisis casi siempre causan problemas, por lo tanto es necesario que el modelador

² Consiste en una actividad de grupo que permite a los participantes generar ideas sobre la base de un objetivo establecido; hacer preguntas, proponer soluciones y si se requiere, llegar a acuerdos comunes.

sepa manejar estas situaciones por el bienestar de la empresa. A continuación se menciona algunos puntos que deben tomarse en cuenta.

- Ser neutral.
- Dar a conocer a los participantes que todos los desacuerdos pueden ser parte vital y productiva del proceso de planeación. La persona que dirige el grupo debe de hacer notar que los desacuerdos son positivo siempre y cuando no degeneren en ataques personales.
- Establecer condiciones para que los participantes se escuchen unos a otros. Ser lo suficientemente honestos cuando se hable de las fortalezas y debilidades de la organización que somos parte.

Para facilitar el análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas emitidas por los integrantes, se pueden incluir en una misma página.

Si a través de la lluvia de ideas se han generado un número importante de problemas, la dificultad que puede enfrentar el modelador en una reunión de trabajo será la forma de seleccionar los más importantes, por lo que la propuesta es que solicite a cada integrante del grupo que seleccione las 10 opciones que considere más representativas de entre todas las listadas. Se asignaran marcas cada vez que el problema sea seleccionado y se elegirán las 10 opciones con mayor número de marcas. Para ejemplificar supóngase que se han consignado las siguientes opiniones para las debilidades de la organización de los seis integrantes de un equipo de planeación, las cuales han sido listadas por el modelador y seleccionadas por cada uno de los integrantes del grupo marcándolas con una cruz.

Tabla 5.4.3.1. Selección y Análisis de Problemas.

PROPUESTA DE DEBILIDAD.	INTEGRANTES DEL EQUIPO NO.						
	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1. Ausencia de controles de calidad.	X			X	X	X	4
2. Identificación de las funciones de los empleados.	X	X	X			X	4
3. Dependencia financiera de créditos bancarios.		X	X	X	X		4
4. Procesos administrativos voluminoso no computarizados.	X	X	X	X	X	X	6
5. Falta de planeación de los trabajos.	X	X	X	X	X	X	6
6. Carencia de liderazgo directivo.	X	X	X	X	X		5
7. Falta de integración de personas a planes y programas.	X		X	X		X	4
8. Falta de compromisos a los empleados.			X	X	X		3*
9. Falta de seguimiento de los programas y proyectos.		X	X	X	X	X	5
10. Falta de investigación y desarrollo.			X	X	X		3*
11. Falta de modernización de planta y equipo.		X		X	X	X	4
12. Identificación de criterios de valoración del rendimiento organizacional.	X		X			X	3*
13. Falta de capacitación y desarrollo del personal.	X			X	X	X	4

14. Instalaciones insuficientes para ampliaciones.	X	X	X				3*
15. Falta rotación de personal.		X			X		2*

Fuente: <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>.

Esta es una propuesta metodológica y utilizada por Sergio H. Kauffman González, Investigador del I.I.E.S.C.A.

La ausencia de controles de calidad por ejemplo, ha sido elegida por los integrantes 1, 4, 5 y 6, dando un total de 4 marcas. En el caso referido, para un análisis más profundo de los integrantes del equipo, serán seleccionadas las propuestas No. 1 a la 7, 9, 11 y 13.

5.4.4. Ordenamiento de los Problemas.

Una vez seleccionadas las 10 propuestas por cada integrante del grupo, se les solicitará que a las 10 debilidades seleccionadas se les asigne un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante.

Quedando de la siguiente manera:

Tabla 5.4.4.1. Ordenamiento de los Problemas.

PROPUESTA DE DEBILIDAD.	INTEGRANTES DEL EQUIPO NO.					
	1	2	3	4	5	6
1. Ausencia de controles de calidad.	1	2	5	2	3	1
2. Identificación de las funciones de los empleados.	4	7	6	1	4	2
3. Dependencia financiera de créditos bancarios.	5	8	7	6	5	10
4. Procesos administrativos voluminoso no computarizados.	9	1	8	7	9	4
5. Falta de planeación de los trabajos.	8	10	9	9	8	5
6. Carencia de liderazgo directivo.	10	9	10	10	10	3
7. Falta de integración de personas a planes y programas.	7	6	4	3	2	8

8. Falta de seguimiento de los programas y proyectos.	6	5	3	5	1	9
9. Falta de modernización de planta y equipo.	3	4	2	4	7	7
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal.	2	3	1	8	6	6

Fuente: <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>.

5.4.5. Evaluación de los Problemas.

Una vez ordenados las propuestas por los integrantes del grupo, el modelador procederá a efectuar la suma correspondiente a cada elemento considerando los valores asignados, quedando de la siguiente manera:

Tabla 5.4.5.1. Evaluación de Problemas.

	INTEGRANTES DEL EQUIPO						
	NO.						
PROPUESTA DE DEBILIDAD.	1	2	3	4	5	6	SUMA
1. Ausencia de controles de calidad.	1	2	5	2	3	1	14
2. Identificación de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24
3. Dependencia financiera de créditos bancarios.	5	8	7	6	5	10	41
4. Procesos administrativos voluminoso no computarizados.	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de planeación de los trabajos.	8	10	9	9	8	5	49
6. Carencia de liderazgo directivo.	10	9	10	10	10	3	52
7. Falta de integración de personas a planes y programas.	7	6	4	3	2	8	30
8. Falta de seguimiento de los programas y proyectos.	6	5	3	5	1	9	29
9. Falta de modernización de planta y equipo.	3	4	2	4	7	7	27

10. Falta de capacitación y desarrollo del personal.	2	3	1	8	6	6	26
--	---	---	---	---	---	---	-----------

Fuente: <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>.

5.4.6. Selección de los Problemas.

En esta etapa las propuestas valoradas por los integrantes del equipo, se ordenarán de menor a mayor dependiendo del valor resultante en la suma, esto para identificar cuales han sido las más significativas de acuerdo con la opinión del equipo y determinar la prioridad en que se deben ser atendidos cada uno de los problemas detectados.

Tabla 5.4.6.1. Selección de los Problemas

	INTEGRANTES DEL EQUIPO						
	NO.						
PROPUESTA DE DEBILIDAD.	1	2	3	4	5	6	SUMA
1. Carencia de liderazgo directivo.	10	9	10	10	10	3	52
2. Falta de planeación de los trabajos.	8	10	9	9	8	5	49
3. Dependencia financiera de créditos bancarios.	5	8	7	6	5	10	41
4. Procesos administrativos voluminoso no computarizados.	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de integración de personas a planes y programas.	7	6	4	3	2	8	30
6. Falta de seguimiento de los programas y proyectos.	6	5	3	5	1	9	29
7. Falta de modernización de planta y equipo.	3	4	2	4	7	7	27
8. Falta de capacitación y desarrollo del personal.	2	3	1	8	6	6	26
9. Identificación de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24
10. Ausencia de controles de calidad.	1	2	5	2	3	1	14

Fuente: <http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>.

5.4.7. Análisis Comparativo de FODA.

Cuando se ha llevado a cabo el ordenamiento de las prioridades, ahora, una por una en el apartado correspondiente, se estudian y comparan para determinar la naturaleza y el “como” se habrán de resolver. Conociendo cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por el grupo, deberá efectuarse un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los programas de trabajo y posibles alternativas estratégicas de la organización. En este momento, los integrantes del grupo deberán estar involucrados en el proceso y será más fácil para ellos determinar alternativas que permitan el desarrollo organizacional.

5.4.8. Alternativas Estratégicas.

Cuando se han determinado el por qué y cómo, se trata de resolver cada problema; si existe un consenso sobre las decisiones que se tomaron durante el proceso y todas están de acuerdo en que el paquete de alternativas estratégicas seleccionadas conducen a la institución hacia la obtención de los objetivos, explotando las fortalezas internas, superando las debilidades organizacionales, aprovechando a las oportunidades y minimizando las amenazas externas, además de contribuir a la salud financiera de la organización siendo factibles con relación a las necesidades y capacidades financieras de la misma, entonces, las estrategias, objetivos específicos, actividades y planes financieros (funcionales y de operación) representan una guía clara para el desarrollo institucional y el plan anual de trabajo o plan de operación.

5.4.9. Definición del Concepto de Negocio.

En esta etapa y con la información del análisis de las variables de la técnica FODA, la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas, podemos definir el concepto de negocio de la organización, determinando visión, misión, filosofía, estrategia y objetivos generales que incluyen los productos, servicios, diferencias

competitivas, competidores, clientes (actuales, potenciales, nucleares), así también las fuerza y tendencias del mercado que afectan directamente a la organización como un todo, resultado del análisis de problemas genéricos y específicos detectados en el FODA.

5.4.10. Plan de Operación

Como resultado de lo anterior, se tienen que realizar los ajustes necesarios a los planes de operación (a corto plazo) de cada una de las áreas o bien establecerlos para lograr el futuro deseado para la organización. Los planes a largo plazo cubren períodos fijos, generalmente de 3 a 5 años, y se establecen por adelantado. Los planes operativos o de operación se diferencian de los planes estratégicos además del horizonte de tiempo que consideran, principalmente en el grado de especificidad a la que se debe de llegar en los primeros, esto es, los planes operativos son más específicos y detallados en cuanto a lo que se pretende lograr y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos.

Los planes operativos se integran principalmente por los siguientes elementos: objetivos específicos, metas, actividades a realizar, estructura organizativa, recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados para cada uno de ellos.

5.4.11. Evaluación Permanente.

Además de los problemas y ajustes internos (de la organización) que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación de una organización, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de la organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

5.4.12. Conclusiones.

La planeación estratégica es el proceso en forma de la planeación a largo plazo, que permite elegir en concordancia con el ambiente en el que se desarrolla la organización, la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y metas que dirijan los planes de operación que se necesitan para alcanzar el futuro requerido. Por tanto es un proceso integrador de todas las funciones y actividades de una organización.

El proceso de planeación estratégica es resultado del sistema de información que se establece para proporcionar los datos e información indispensables para tomar decisiones contextuales de acuerdo a una situación determinada, definiendo las estrategias y tácticas, lo cual implica la necesidad de analizar y evaluar los datos e información provenientes no solamente del ambiente socioeconómico externo sino también del interno.

La técnica FODA ayuda al análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado.

Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos o servicios. Las oportunidades y amenazas se consideran como factores externos sobre las que la organización no tiene control. Luego es posible hacer el intento de explotar las fortalezas, aminorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

La práctica de esta técnica de análisis de problemas y situaciones (FODA) nos permite hacer un verdadero ejercicio de eficiencia como transporte para el logro de los objetivos organizacionales. También nos capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información.