



Planificación estratégica

Análisis DAFO
Alfredo Abad

Revisión: 1-sep-2018

Planificación estratégica.pptx

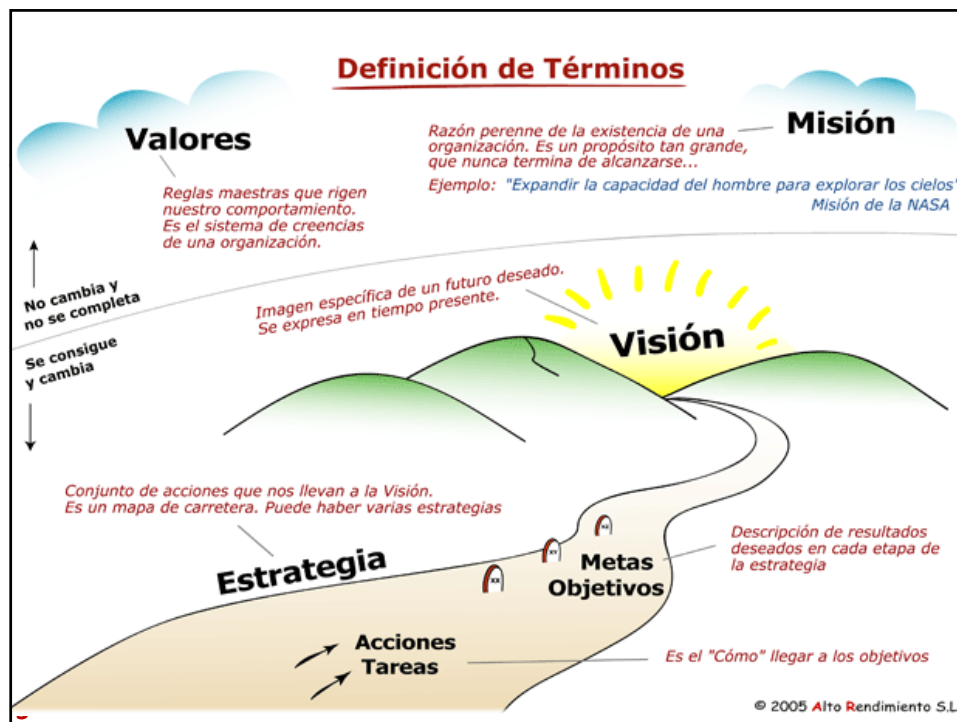
http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

1

¿Qué es la Planificación Estratégica?

- Es un conjunto de procesos de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual o el camino a recorrer en el futuro en el seno de una organización
 - Para adecuarse a los cambios
 - Atender las demandas del entorno
 - Lograr la viabilidad empresarial

2



Un ejemplo de planificación estratégica real

Navegar:

<http://www.pharos.es/valores.php>



4

¿Qué es planificar?

- Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable
- No se trata de predecir el futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra



5

¿Qué es una estrategia?

- Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos
- Por la estrategia, la organización involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico que le permite transformarse y adaptarse al medio dinámico en que se encuentra
- Debe contemplar tanto la realidad externa como la interna

6

Elementos a considerar

- Misión de la organización
 - ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- Oportunidades y amenazas
 - ¿Cuáles serán las demandas que planteará el entorno?
 - ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?
- Fortalezas y debilidades

7

Fortalezas y debilidades

- ¿Qué es lo que somos capaces de hacer?
- ¿Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados frente a una mayor exigencia productiva?
- Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad
- Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar
- Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos

8

Etapas en la elaboración de un plan estratégico

- Definición de la misión
 - Identifica los propósitos y límites de la organización
 - Responde a la pregunta:
 - **¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debiera ser en el futuro?**
 - No tiene que ser permanente, puede evolucionar en el tiempo
 - Impone la frontera de acción de la organización

9

Preguntas que ayudan a definir la misión de un plan estratégico

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?
- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función? ¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?

10

Ejemplo de misión

- Aplicar y administrar el sistema de impuestos internos, fiscalizando a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y facilitar dicho cumplimiento



11

Análisis externo

- Identificación de factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) como negativos (amenazas)
 - Economía del país, demografía, cambios culturales, desarrollo tecnológico, avances científicos, riesgos naturales, factores políticos y legales, etc.

12

Análisis interno

- Es el estudio de los factores clave que condicionaron el desempeño pasado, la identificación de fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión
- Incluye aspectos de la organización como leyes internas, recursos humanos, tecnología que se posee, estructura interna, redes de comunicación, capacidad financiera, etc.

13

Elementos del análisis interno

- Niveles
 - Estratégico, táctico, operativo
- Funciones
 - Comercial, producción, finanzas, recursos humanos
- Procesos
 - Liderazgo, motivación, conflictos, toma de decisiones, comunicación
- Sistemas
 - Información, incentivos, control de gestión, remuneraciones

14

Determinación de objetivos estratégicos

- Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado
- Deben guardar coherencia con la misión y con los análisis externo e interno
- Responden a la pregunta:
 - ¿Qué debemos lograr para que la organización alcance su misión?

Matriz DAFO	Oportunidades (+, externos)	Amenazas (-, externos)
Fortalezas (+, internos)	Potencialidades	Riesgos
Debilidades (-, internos)	Desafíos	Limitaciones

15

Potencialidades

- Surgen de la combinación de fortalezas con oportunidades
- Señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización



Matriz DAFO	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

16

Limitaciones

- Determinadas por una combinación de debilidades y amenazas
- Suponen una seria advertencia que amenaza a la organización

Matriz DAFO	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades	Riesgos
Debilidades	Desafíos	Limitaciones

17

Ejemplos de objetivos estratégicos

- Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización
- Mejorar la posición competitiva de la empresa
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales
- Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario

18



Ejemplo de DAFO sistémico

- **Paso 1: Definición de la misión de la empresa**
– Ejemplo: «Más participación en el mercado»
- **Paso 2: Análisis DAFO**

Fortalezas

- Personal motivado
- Máquinas nuevas
- Ubicación favorable
- Bajos costes de alquiler

Oportunidades

- Precios para productos importados han subido
- Mala calidad de los productos de la competencia
- Buen contacto con comerciantes

Debilidades

- Diseño anticuado
- Mala capacitación profesional del personal
- Contabilidad deficiente

Amenazas

- Competencia agresiva
- Consumidores poco conscientes de la calidad

20

Ejemplo de DAFO sistémico

- **Paso 3: Reducción y selección**
 - Reducir el número de factores hasta 8 o 10, seleccionando los más importantes
- **Paso 4: Neutralizar**
 - Eliminar valoraciones de las proposiciones
 - «Ubicación favorable» -> «Ubicación»
 - «Competencia agresiva» -> «Competencia»
 - «Personal motivado» -> «Motivación de personal»

21

Ejemplo de DAFO sistémico

- **Paso 5: Matriz de influencias**
 - Sirve para valorar la influencia de cada factor sobre los demás, haciendo que el DAFO sea dinámico
 - Hay que hacerse preguntas del estilo ¿existe una influencia directa del factor A en el factor B?
 - Si la respuesta es negativa, consignar un «0» como valor
 - Si la respuesta es positiva, consignar 3, 2, 1 dependiendo de si la influencia es fuerte, mediana o débil

22

Matriz de influencia

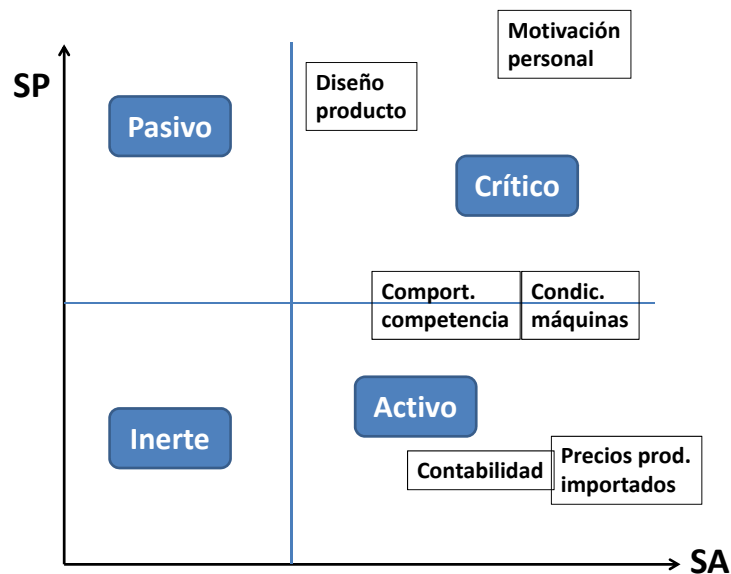
Suma Activa (SA): Indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación a los otros

Suma Pasiva (SP): Indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor considerado

Influencia en:	A	B	C	D	E	F	Suma SA
De:							
A- Motivación de personal		2	1	1	0	1	5
B- Condición de maquinaria	3		2	0	0	0	5
C- Diseño de producto	2	0		0	0	1	3
D- Contabilidad	1	2	1		0	0	4
E- Precios productos importados	1	0	2	0		2	5
F- Comportamiento competencia	1	0	2	0	1		4
Suma SP	8	4	8	1	1	4	
SA x SP	40	20	24	4	5	16	

23

Paso 6: Esquema axial



24

Interpretación de los cuadrantes

- Cuadrante **activo**
 - Al modificar estos factores se pueden obtener cambios limitados
- Cuadrante **crítico**
 - Las modificaciones tienen una alta repercusión en los efectos producidos
- Cuadrante **pasivo**
 - Modificaciones en este cuadrante tardan mucho en producir sus efectos
- Cuadrante **inerte**
 - Son factores poco influenciables

25