



## **Unidad 2. PROCESO DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

### **Elemento de competencia.**

**Comprende las funciones de planeación y organización como parte de la fase estructural del proceso administrativo en la cual se define el curso y diseño de los sistemas organizacionales**



### **Indicador 1.**

Identifica las generalidades de los procesos de planeación y organización como funciones efectivas ante la necesidad de la implantación de sistemas adecuados de administración.

### **Indicador 2.**

Explicar el desarrollo de las funciones de planeación y organización necesarios para el diseño y la arquitectura de la administración organizacional.

### **Indicador 3.**

Relaciona los principios y las etapas de los procesos de planeación y organización, con el éxito organizacional.

### **Indicador 4.**

Aplica los procesos de planeación y organización en diversos contextos organizacionales.



PLAN

PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL

PROCESOS ADMINISTRATIVOS



¿QUÉ ES  
PLANEAR?



¿QUÉ ES  
ORGANIZAR?

EJEMPLO DE PLANEAR Y ORGANIZAR EN SU VIDA COTIDIANA.

# ¿Cuál es el objeto de estudio de la Administración?

**EMPRESAS/ORGANIZACIONES  
de toda índole**

Agrupar este conocimiento en diferentes formas

## **Pensamiento administrativo**

Enfoques o escuelas que estudiaron la administración tanto desde la **teoría** como desde el quehacer administrativo

- Clásica
- Humanística:
- Burocrática
- Neoclásica
- Comportamiento
- Desarrollo organizacional
- Sistémica
- Contingencia

## **Proceso Administrativo**

Funciones o actividades que realiza todo gerente. Son las herramientas del quehacer administrativo

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

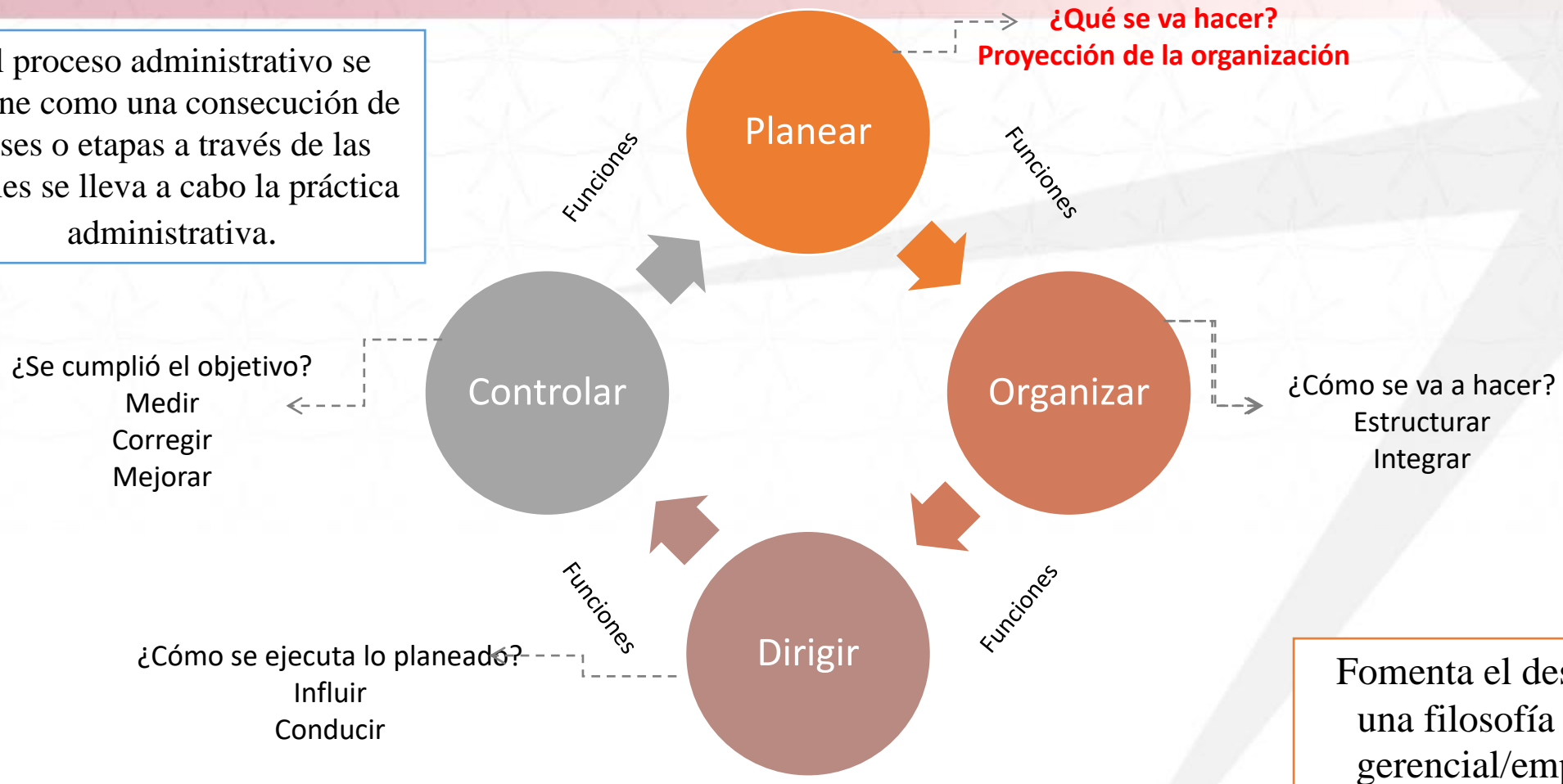
## **Ámbitos o áreas de formación profesional**

o de división del trabajo  
Campos de estudio, desempeño de la actividad administrativa

- Administración o gerencia general
- Administración de operaciones (producción)
- Administración financiera
- Administración (gestión) del Talento Humano
- Administración comercial o marketing

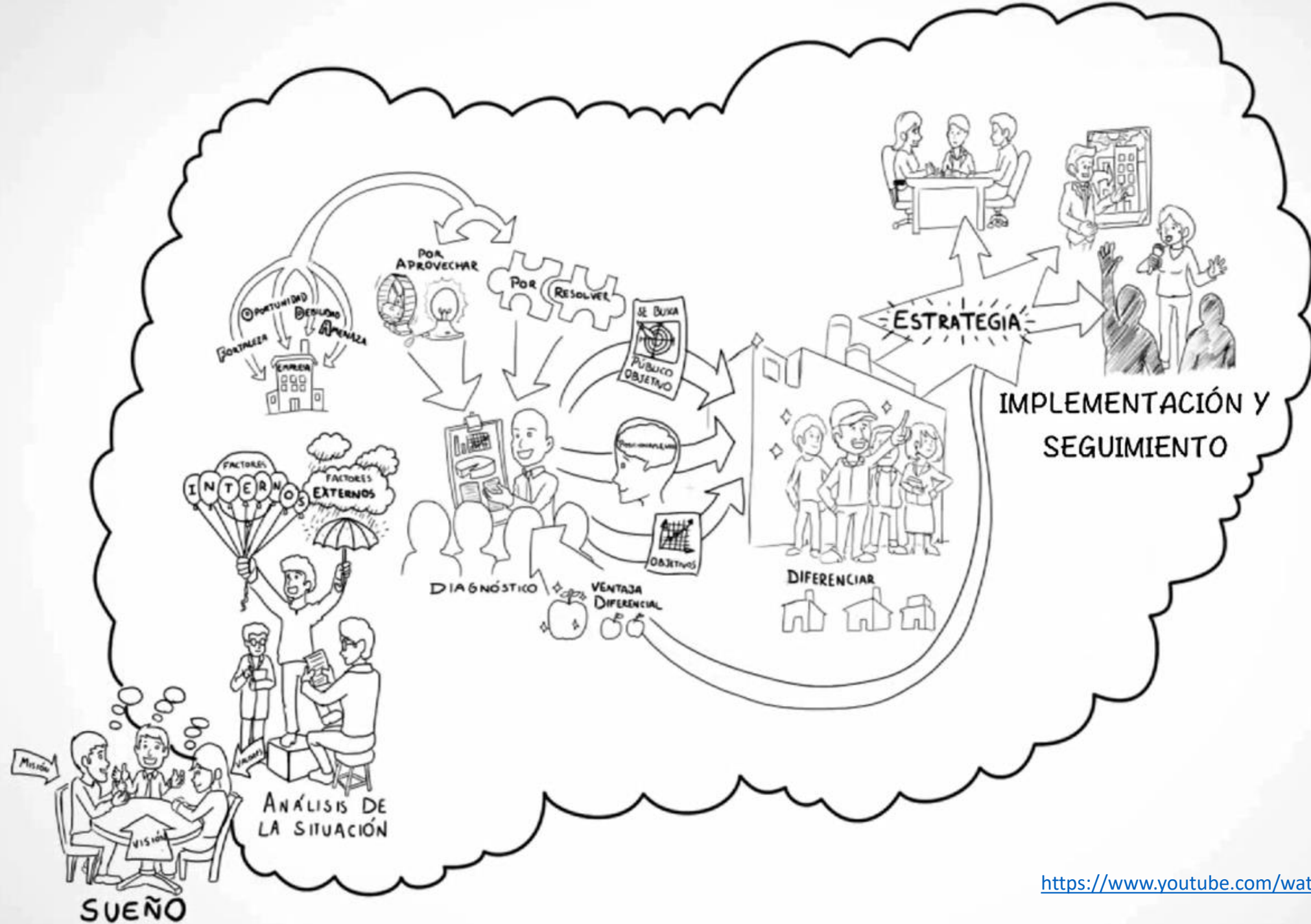
Enfoques modernos

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa.



Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial/empresarial.

# Proceso Administrativo.





# Un Plan es...



- Una intención
- Imaginar una situación futura y trabajar para construirla.

*“la mejor forma de evitar el futuro es inventarlo”. Alan Kay*



Si se quiere que el **esfuerzo del grupo sea efectivo**, las personas deben saber lo que se espera que cumplan.

La primera responsabilidad de un gerente es **asegurarse de que todos comprendan** tanto **el proyecto** a realizar como los **objetivos** del grupo y los **métodos** para alcanzarlos

## Planeación

La segunda **responsabilidad** de un gerente es **decidir la orientación futura de la organización y la manera de lograrlo**. Ésta es la función de la **planeación**, la base de todas las funciones gerenciales

Planear es la actividad mas importante **pues de ella dependen el resto de las funciones**, pues se organiza, dirige y controla lo planeado

*“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias”*

*“Planear es decidir con anticipación que se debe hacer, como se debe hacer, cuando se debe hacer, con que se debe hacer y quien lo va hacer”.*

**Koontz, O'Donell y Heihrich**

*Es un modelo de experimentación con ideas (simulación mental) sobre la manera de asignar recursos valiosos de la empresa, antes de someterlos al riesgo que implica las condiciones del entorno.*

**José María Mendoza**



# PLANEACIÓN

## Para reflexionar!!

- Hay muchas críticas respecto a la planeación: en un mundo cambiante es imposible planear el futuro y responder a este.
- La planeación impide la creatividad e innovación, factores claves en escenarios de cambio e incertidumbre
- **¿está en decadencia? ¿Existe una falta de confianza en la planeación?**



# Generalidades de la Planeación



# Ventajas

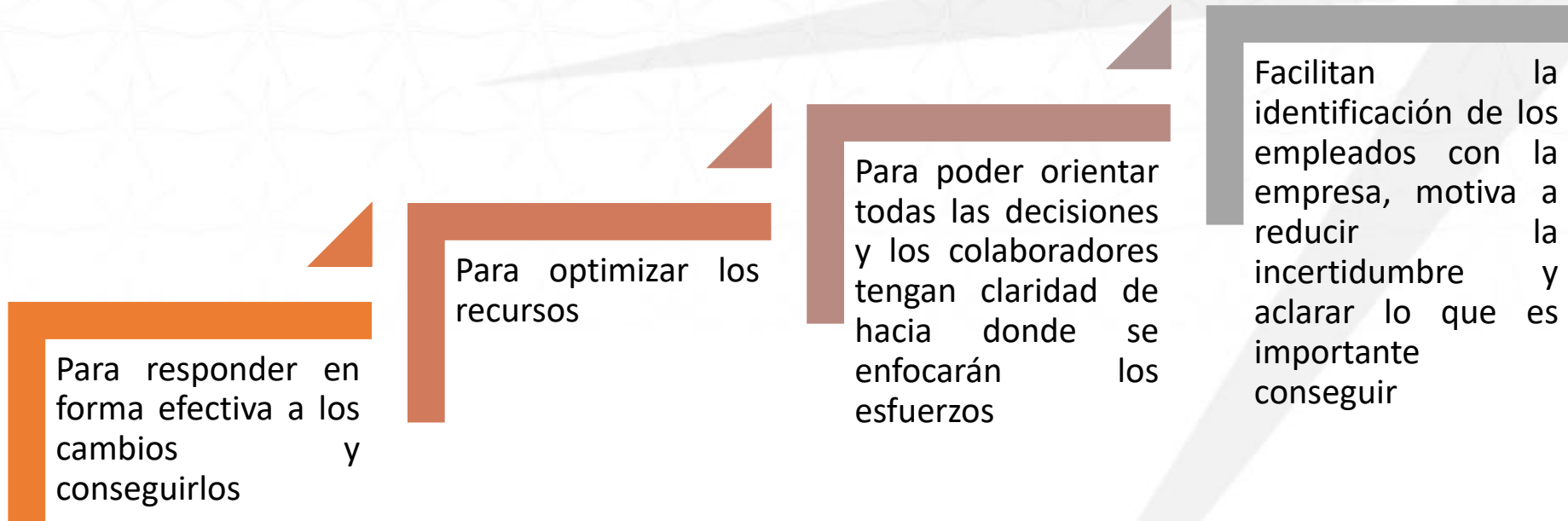
- *Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.*
- *Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.*
- *Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.*
- *Establece la base para efectuar el control.*

# Utilidad.

- *A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización*
- *Gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.*
- *Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?,*
- *¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?*
- *con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.*

# PLANEACIÓN

# ¿Por qué es importante la planeación en una empresa?



*“Si no tienes claro a donde ir cualquier camino es adecuado”.*

# ¿A quien le corresponde Planear en una empresa?

No es una  
función  
exclusiva de

La alta  
dirección o de  
los  
Departamentos

Requiere de la  
participación de  
todos los  
colaboradores de  
la empresa

Desagregada



Integral

# Entonces ¿Que es la Planeación?

Lo que **va a Hacer** en una Organización

**Definir Objetivos o resultados** a alcanzar al igual que los **medios** para realizarlos.

**Trazar las metas** para **fijar** dentro de ellas **acciones**

Seleccionar **misiones y objetivos** y decidir sobre las **acciones necesarias** para lograrlos

Requiere tomara decisiones, es decir, **elegir una acción** entre varias alternativas para alcanzar el objetivo



La mejor manera  
de predecir el futuro  
es crearlo

PETER DRUCKER

## Objetivos y metas

- Son fines, propósitos, intenciones o estados futuros que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante el uso de esfuerzo y recursos. Los objetivos se dividen en otros objetivos formando una cadena de fines.

## Medios de realización

- Cursos de acción
- Actividades- Tareas.
- Recursos

## Medios de Control

Información que sirve para evaluar hasta que punto se están cumpliendo los objetivos y son adecuados los cursos de acción.

# COMPONENTES DE UN PLAN

# Momentos situacionales de la Planeación estratégica

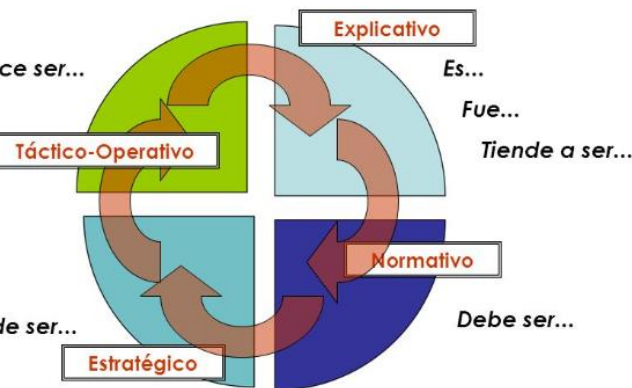
## Carlos Matus (1987)

**Momento Explicativo:** Explicación de la situaciones problema, diagnostico situacional. Sirve de insumo para el sujeto planificador y para su posterior análisis situacional.

**Momento Normativo :** Diseño de cómo debe ser la realidad ¿hacia donde vamos?, pone de manifiesto la viabilidad de las estrategias que se implementaran en la búsqueda de resolver las dificultades.

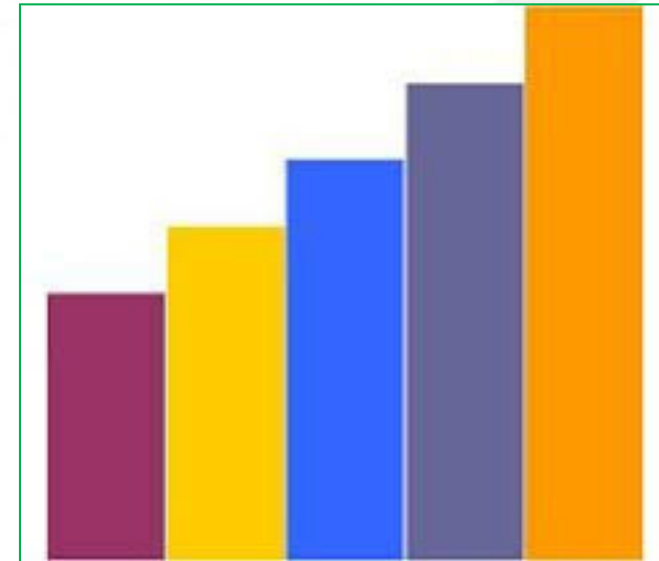
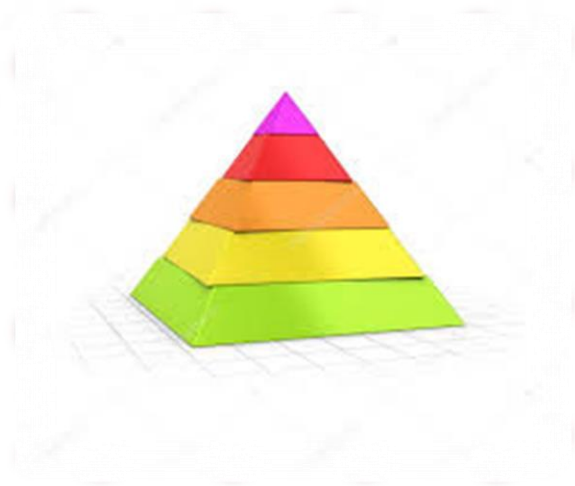
**Momento estratégico:** Se ocupa en esencia de la viabilidad del plan establece los obstáculos a vencer y el modo de superarlos. Diseño de la estrategia, articulación del deber ser con el puede ser.

**Momento Táctico – Operacional:** diseño de acciones a emprender para alcanzar los objetivos planteados. Precede la acción, es el conocimiento con máximo nivel de desagregación, lo constituyen los omentos anteriores



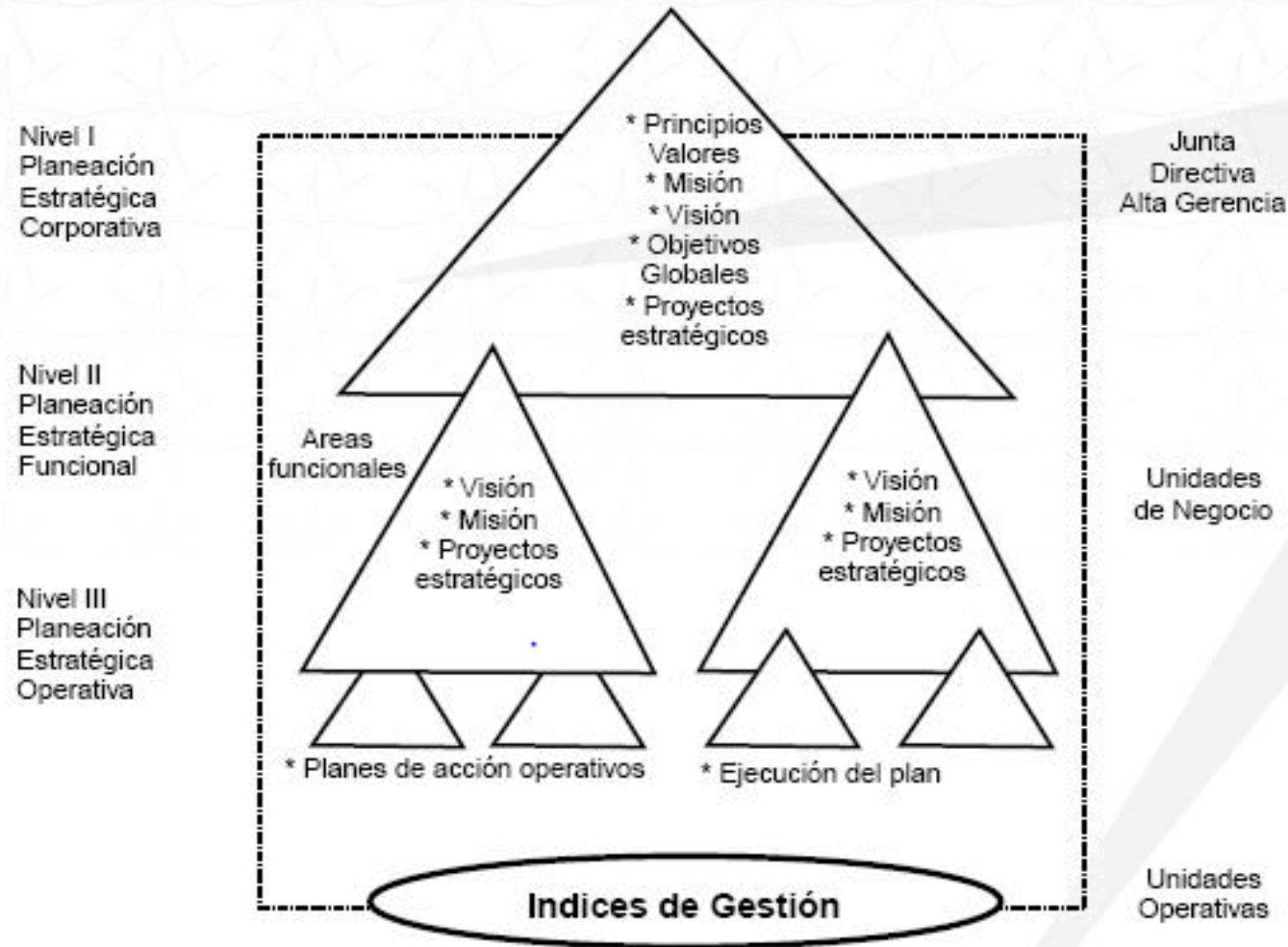
# NIVELES DE LA PLANEACION

Los niveles en la Planeación, hacen referencia a la dimensión y al horizonte de tiempo para el que se Planea; o sea, si se hace para toda la organización, o para una de sus áreas, o para un cargo en específico, y si Planea para periodos de largo, corto plazo





# Planeación



## NIVELES



Estratégica.

*Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.*

Táctica o  
funcional.

*Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.*

Operativa.

*Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.*

**NIVELES**

| PRINCIPIO                    | POSTULADO   |
|------------------------------|---|
| 1. Factibilidad              | Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se puedan lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.   |
| 2. Objetividad               | Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.  |
| 3. Flexibilidad              | Deben considerarse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.  |
| 4. Cuantificación            | Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones. |
| 5. Unidad                    | Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.   |
| 6. Del cambio de estrategias | Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c; de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.  |

# ...¿Dónde se fundamenta la Planeación?





# Tipos de Planes



# Tipos de Planes



## PROCESO

# MISIÓN

El propósito específico de una organización. Indica lo que le da sentido a los esfuerzos o ideas que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma.



- ✓ Esencia. ¿Qué es y que debe hacer?
- ✓ Producto o servicio. ¿Qué hace o debe hacer la empresa?
- ✓ Mercado. ¿Para quién lo hace o debe hacerlo?
- ✓ Motivo. ¿Por qué hace lo que hace? Lucro, bien social, etc.

(Lerma, 2007)

# 1. ESENCIA ¿Qué es o debe ser?

Necesidades,  
deseos, gustos  
y/o intereses  
(expectativas)

# 3. MERCADO

¿Quiénes son y debe ser  
nuestros clientes? ¿Por  
qué compran? ¿Cómo  
son?

Definición del  
mercado

¿Por qué lo hace o  
debe hacerlo?

¿en que negocio  
estamos?

Definición del  
concepto de la  
organización.  
(misión)

# 2. PRODUCTO

¿Qué hace y debe  
hacer el producto?

Definición de  
producto(s)



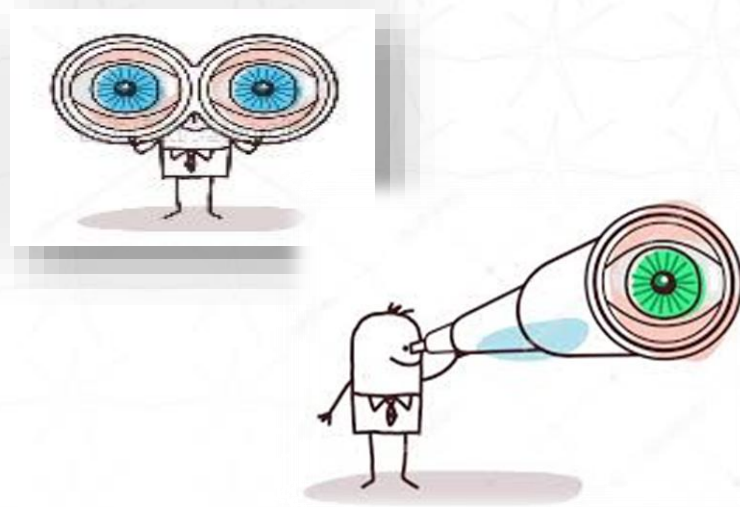
# ¿Qué debemos tener en cuenta para elaborar una misión?

| ELEMENTO | DEFINICIÓN               | PREGUNTAS/CARACTERISTICAS  |
|----------|--------------------------|--|
| Misión   | Propósito de la empresa. | ¿Para qué y por qué existe la empresa?<br>¿Quiénes somos?<br>¿A qué nos dedicamos?<br>¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva? |

- Describir el propósito básico que da sentido a la propia existencia de la organización
- Debe señalar claramente las áreas de prioridad para la empresa.
- Valores esenciales.
- Ámbito geográfico.
- Relaciones con quienes participan en ella.



# Visión



Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico.

Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro deseado.

- + Que quiero que la organización sea en el futuro
- + En donde deseo que este la organización al final del tiempo del plan
- + Que quiero que la organización haga al final del tiempo que abarca el plan
- + Descripción de la visión que se tiene para la organización al final del tiempo que abarca el plan

# Visión

| ELEMENTO | DEFINICIÓN   | PREGUNTAS/CARACTERÍSTICAS   | EJEMPLO   |
|----------|--|---|---|
| Visión   | La visión fija el rumbo de, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos. | ¿Qué se nota como clave para el futuro?<br>¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?<br>¿En qué negocios no deberíamos estar?<br>¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?<br>¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años? | <a href="https://portal.colsanitas.com/portal/web/eps-sanitas/mision-vision-osi">https://portal.colsanitas.com/portal/web/eps-sanitas/mision-vision-osi</a> |

## VISIÓN

Nuestra estrategia centenaria está dirigida a **duplicar al año 2020, las ventas del año 2013**, con una rentabilidad sostenida entre el 12 y el 14% de margen EBITDA. Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor **alimentos y experiencias de marca conocidas y queridas**; que **nutren, generan bienestar y placer**, que se distinguen por la mejor **relación precio/valor**; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionados por **gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible**.



# Filosofía Organizacional

| ELEMENTO                  | DEFINICIÓN  | PREGUNTAS/CARACTERISTICAS  | EJEMPLO  |
|---------------------------|---|--|--|
| Filosofía Organizacional. | La filosofía organizacional son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa. | ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes para el futuro de la organización? | <a href="https://portal.colsanitas.com/funcionarios/web/mundo-sanitas/valores-corporativos">https://portal.colsanitas.com/funcionarios/web/mundo-sanitas/valores-corporativos</a><br><br><a href="http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/filosofia.html">http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/filosofia.html</a> |



# Objetivos de la organización

- ✓ Son los resultados, fines o propósitos deseados y con una alta de probabilidad de alcanzarlos.
- ✓ Su función es alcanzar lo establecido en la misión y visión.
- ✓ Los objetivos deben ser:

**S:** Específicos

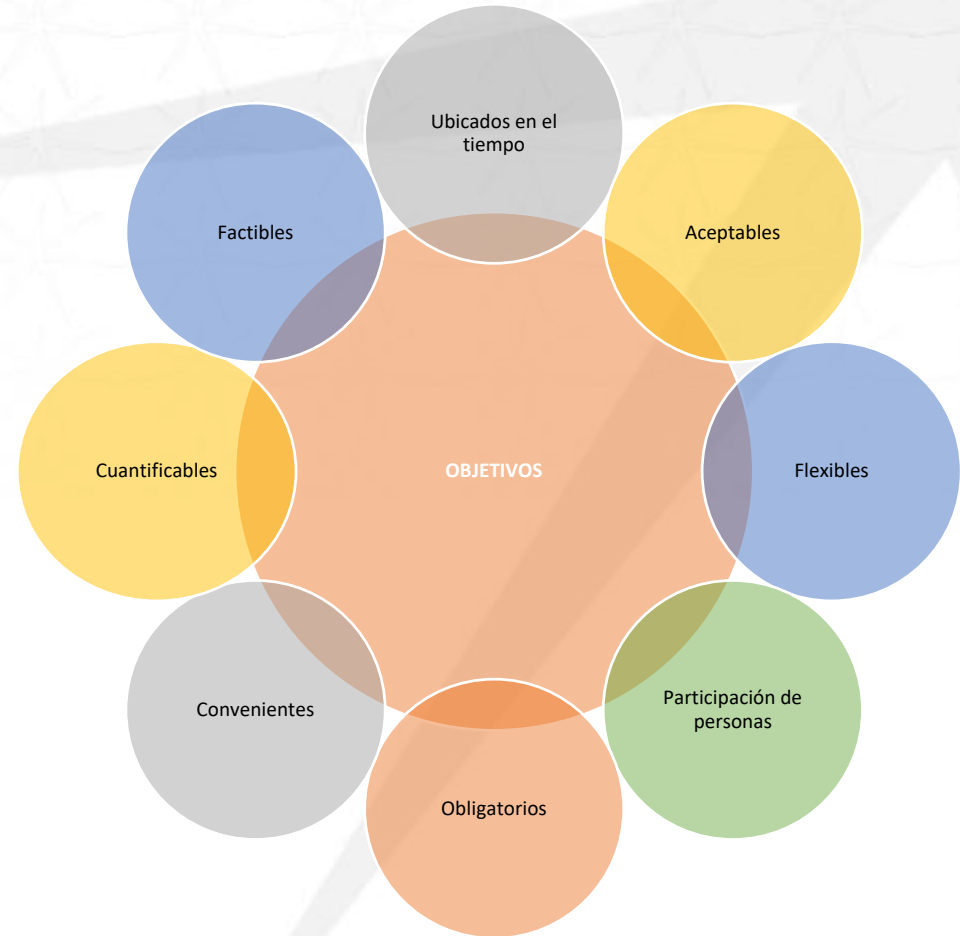
**M:** Medibles

**A:** Alcanzables

**R:** Reales

**T:** Tiempo en específico

(Steiner, 2000)



# Objetivos

| ELEMENTO  | DEFINICIÓN   | PREGUNTAS/CARACTERISTICAS  | EJEMPLO   |
|-----------|--|--|---|
| Objetivos | Resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer a un tiempo específico.</li><li>• Determinar cuantitativamente.</li><li>• Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.</li></ul> | “Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años”. |

- **Objetivos** Son fines o propósitos a alcanzar en un tiempo determinado va atados a:
- **Indicador** Unidad de medida del objetivo, Define la escala que permite medir el alcance de la meta. Ej: % de incremento en ventas
- **Meta** Cuantificación del Objetivo son los resultados deseados en un horizonte de tiempo Ej: Incrementar ventas en 20%



# Objetivos



- Objetivo a largo plazo: duplicar los ingresos de la empresa en tres años con una rentabilidad promedio del 5%.

Objetivo anual: aumentar los ingresos por ventas en un 40% este año.

Objetivos anuales por áreas:

- Desarrollar dos productos nuevos (Investigación & Desarrollo)
- Incrementar la eficiencia de la producción en un 10% (Producción)
- Aumentar la cartera de clientes en un 20% (Comercialización)
- Transformar pasivos corrientes a largo plazo por 400 millones (Finanzas)
- Reducir el ausentismo laboral del 10 al 5% (Personal)

Drucker (1998) "deben establecerse objetivos para las áreas de supervivencia:

- Innovación
- Comercialización
- Productividad
- Ganancia

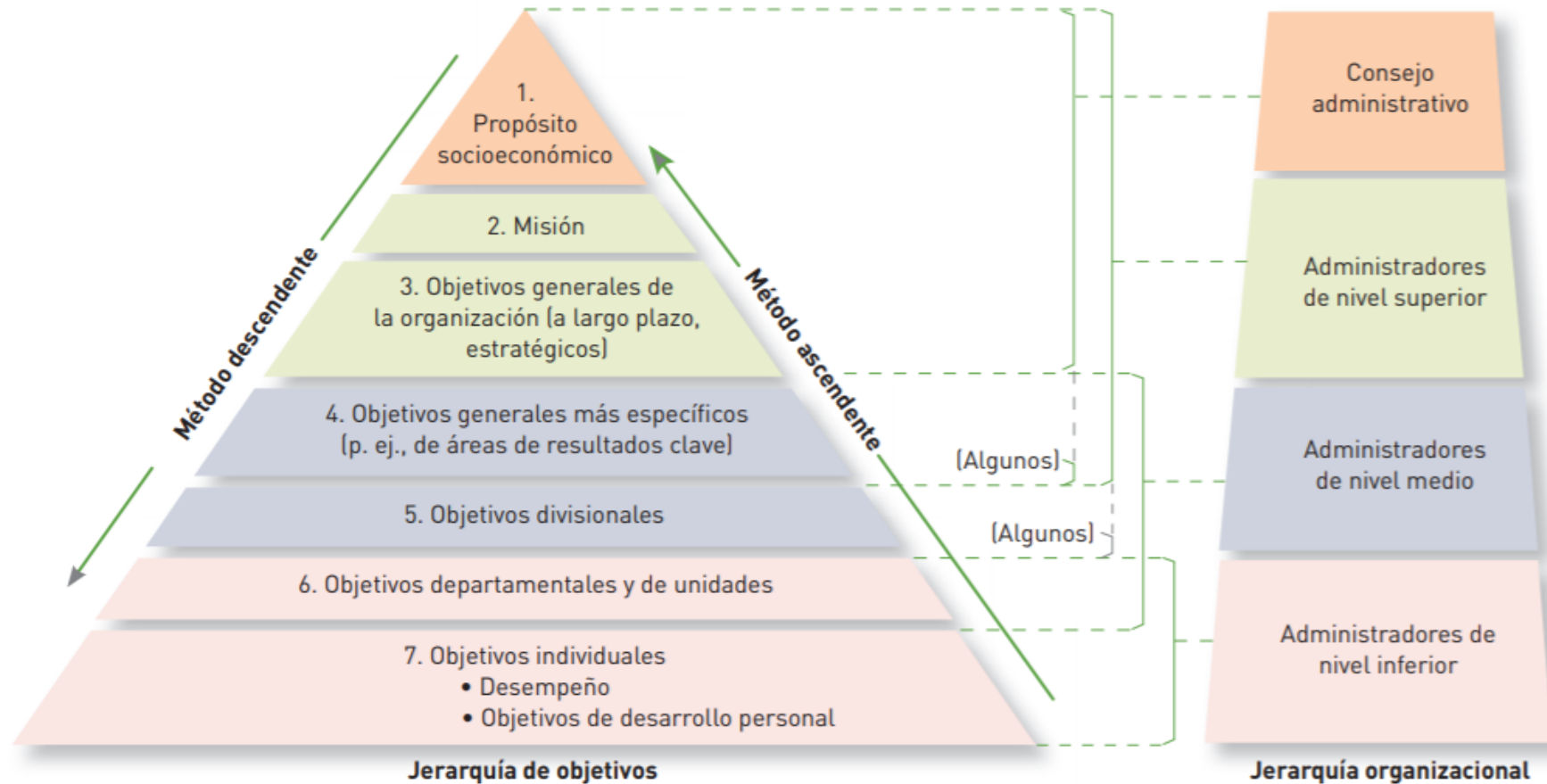


# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

| Objetivos no verificables                                   | Objetivos verificables  |
|---|---|
| 1. Obtener utilidades.                                      | 1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso.  |
| 2. Mejorar las comunicaciones.                              | 2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 de julio de 2011, que involucre no más de 40 horas de trabajo en su preparación (después de la primera edición).   |
| 3. Mejorar la productividad del departamento de producción. | 3. Aumentar la producción en 5% para el 31 de diciembre de 2011, sin costos adicionales y con el nivel de calidad actual.   |
| 4. Desarrollar mejores gerentes.                            | 4. Diseñar y realizar un programa interno de 40 horas sobre <i>los fundamentos de la administración</i> , a completarse para el 1 de octubre de 2011 y que requiera no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo gerencial y con al menos 90% de los 100 gerentes que aprueben el examen (especificado). |



# Jerarquía de los Objetivos



Tomado de Koontz

Los objetivos forman una jerarquía que va desde la meta amplia hasta objetivos individuales específicos.

# Estrategias

- Stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de **estrategia** es el arte de dirigir las operaciones militares.
- **Es a forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.**
- Deben estar alineado con la Misión, Visión objetivos y cultura de la empresa
- Son la mejor forma de alcanzar los objetivos, responden a las preguntas ¿Cómo conseguir el objetivo? ¿Cómo diferenciarnos en el mercado? ¿Cómo obtener los resultados?



# Políticas

| ELEMENTO  | DEFINICIÓN   | PREGUNTAS/CARACTERISTICAS | EJEMPLO  |
|-----------|--|---------------------------|--|
| Políticas | Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. |                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecer una beca integral de estudios en cursos de posgrado para funcionarios que alcanzaron el nivel de “excelencia” en la evaluación de desempeño (política de recursos humanos).</li><li>• Evitar endeudamientos (política de finanzas).</li><li>• Comprar sólo a proveedores con certificación de calidad (política de compras).</li></ul> |



- Son **declaraciones** o **interpretaciones** generales que **orientan** o **dirigen** las reflexiones para la toma de decisiones. Pueden estar implícitas en las acciones de los gerentes
- Las políticas deben ser **consistentes** con un **objetivo** y ayudar que este se
- Las políticas **ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios**, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta .

# Procedimientos

- Llamados también rutinas o normas
- Son descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo
- Intentan reducir al mínimo las posibilidades de error y para ello, definen con precisión el comportamiento a seguir .
- Al contrario de la políticas, los procedimientos no dejan ningún margen de autonomía para quienes toman las decisiones.
- Evitan que diferentes individuos resuelvan un mismo problema de manera distinta, o que este se resuelva en distintos lugares, creando injusticias y conflictos todavía mayores





# Reglas

- En estas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- Por lo general el tipo de plan mas simple.
- Su esencia es mostrar una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción.



# Programas

PLANES Y PROGRAMAS

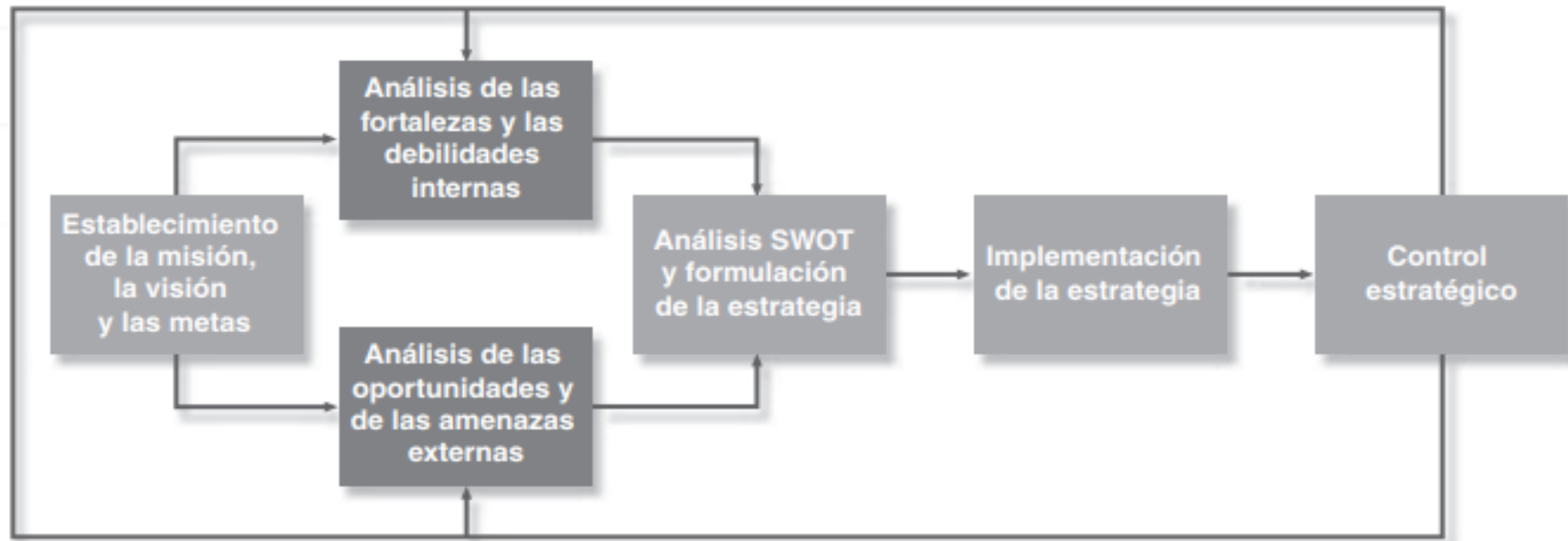
- Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado
- Por lo regular cuentan con un presupuesto asignado

# Presupuesto

- Llamado también plan cuantificado
- Es el **informe** de resultados esperados que se expresa en **términos numéricos**.
- Al hacer un presupuesto se esta planeando.
- Es considerado **un instrumento de planeación fundamental** en muchas compañías, ya que las obliga elaborar por adelantado ( para una semana, mes, año) una compilación numérica de los **flujos de efectivo, gastos e ingresos gastos de capital o utilización de mano de obra u horas maquina esperados**



# Planeación: Proceso de la Administración Estratégica



1. El primer paso de la Planeación Estratégica es establecer la misión, visión y las metas de la organización

# ENTORNO ORGANIZACIONAL

2. El segundo paso de la Planeación Estratégica es el Análisis del Ambiente Externo (Oportunidades y Amenazas)





# Análisis Externo

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión y visión.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio.

Son circunstancias de riesgos potencial que se pueden convertir es escenarios desfavorables para la organización.



**Amenazas**

## Amenazas y Oportunidades



**Oportunidades**

Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que dependen del entorno.

# Análisis Interno

3. El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.



## Algunos de los componentes mas importantes del análisis Interno:

### Análisis financiero

Examina las fortalezas y las debilidades a través de estados financieros, como el balance de ingresos y egresos, y compara las tendencias de acuerdo con cifras históricas de la industria (capítulo 18).

### Evaluación de los recursos humanos

Examina las fortalezas y debilidades de todos los niveles administrativos y de los empleados, y se enfoca en actividades de recursos humanos que son claves y que incluyen el reclutamiento, la selección, la contratación, la ubicación, la capacitación, la relación laboral con los sindicatos, la compensación, la promoción, la evaluación, la calidad de la vida laboral y la planeación de los recursos humanos (capítulo 10 y 11).

### Auditoría de mercadotecnia

Examina las fortalezas y las debilidades de las actividades de mercadotecnia más importantes e identifica los mercados, los segmentos clave del mercado y la posición competitiva (participación de mercado) de la organización en los mercados clave.

### Análisis de las operaciones

Examina las fortalezas y debilidades de los procesos de manufactura, producción o servicio y de las actividades de la organización (capítulos 9, 16 y 17).

### Otros análisis de los recursos internos

Examinan, cuando es necesario y adecuado, las fortalezas y debilidades de otras actividades organizacionales, como la investigación y el desarrollo (producto y proceso), la administración de los sistemas de información, la ingeniería y las compras.

# Análisis DOFA

4. El análisis DOFA, es el cuarto paso, de la Planeación Estratégica; es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS** para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando el tiempo, lugar y circunstancias que puedan generar un beneficio o eliminar un posible impacto.



# Matriz DOFA

## Análisis cruzado.

- ✓ **Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- ✓ **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- ✓ **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- ✓ **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u opta por la liquidación.



# MATRIZ DOFA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

| Factores internos<br>Factores externos   | Fortalezas internas (F)<br>Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería                              | Debilidades internas (D)<br>Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas  |
|--|--|---|
|  |  |   |
| <b>Oportunidades externas (O)</b><br>[Incluidos los riesgos] como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías | <b>Estrategia FO: maxi-maxi</b><br>Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades | <b>Estrategia DO: mini-maxi</b><br>Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades |
| <b>Amenazas externas (A)</b><br>Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades   | <b>Estrategia FA: maxi-mini</b><br>Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas  | <b>Estrategia DA: mini-mini</b><br>Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas       |