



Implementada por:

Sparkassenstiftung Alemana
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Carrera Técnico Superior Universitario en **Asesor Financiero Cooperativo**



— ASIGNATURA —
Planeación estratégica



Universidad Tecnológica
del Sureste de Guanajuato



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA DE
TECAMACHALCO





implementado por:
Sparkassenstiftung Alemana
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



© Noviembre, 2021. Este material fue desarrollado por la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe (DSIK), dentro del proyecto regional Centroamérica, financiado por el BMZ, en coautoría con la Universidad Tecnológica de la Sierra Sur de Oaxaca.

La Sparkassenstiftung Alemana, como editora, es la única responsable por el contenido y éste no refleja los puntos de vista del BMZ.

Sparkassenstiftung Alemana
Latinoamérica y el Caribe.
Calle José Enrique Pestalozzi, No. 810.
Col. Narvarte Poniente, Del. Benito Juárez.
C.P. 03020. Ciudad de México, México.
<https://sparkassenstiftung-latinoamerica.org/>
contacto@sparkassenstiftung.de

Universidad Tecnológica de la Sierra
Sur de Oaxaca.
Calle Magnolia s/n, Villa Sola de
Vega, Oaxaca. C.P. 71400.
www.utsso.edu.mx

Responsables:
Gerd Weissbach
Director General.
América Latina y el Caribe.
Oficina de representación en México.
Sparkassenstiftung Alemana
Latinoamérica y el Caribe.

Lic. Jazmín Jeanneth Sumano Celaya
Rectora.
Universidad Tecnológica de la Sierra
Sur de Oaxaca.

Ingrid Doering
Directora del Proyecto Regional México.
Oficina de representación en México.
Sparkassenstiftung Alemana
Latinoamérica y el Caribe.

Equipo editorial de la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe:
Mónica López Granados.
Griselda Torres Vázquez.

Equipo editorial de la Universidad Tecnológica de la Sierra Sur de Oaxaca:
Analine Cabrera Aragón.

El libro de Planeación estratégica pertenece a una colección de libros de la carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo, bajo el enfoque de la Educación Dual.

Quedan prohibidas, sin la autorización escrita de la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe y de la Universidad Tecnológica de la Sierra Sur de Oaxaca, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

ASIGNATURA

Planeación estratégica



¿Cómo usar este material?



Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

Información de la carrera



Información general de la asignatura



¿Para qué me sirve aprender sobre
planeación estratégica como Asesor
Financiero Cooperativo?



¿Qué voy a lograr en esta asignatura?



Temario y tiempos asignados
por unidad temática



Mapa mental de la asignatura



¿Cómo seré evaluada o evaluado?



Para saber más...



Referencias

ÍNDICE



Índice de figuras y tablas	7
¿Cómo usar este material?	8
INFORMACIÓN DE LA CARRERA	11
INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA	12
Datos de la asignatura	12
¿Para qué me sirve aprender sobre planeación estratégica como Asesor Financiero Cooperativo?	14
¿Qué voy a lograr en esta asignatura?	15
Temario y tiempos asignados por unidad temática	18
Mapa mental de la asignatura	19
¿Cómo será evaluada o evaluado?	20
DESARROLLO DEL CONTENIDO	23
Unidad temática 1. Fundamentos	23
1.1. Conceptos generales	24
1.1.1. Conceptos relacionados con la planeación estratégica: plan, planeación, estrategia y diagnóstico	24
1.1.2. Tipos de planeación y sus características	27
1.1.3. Principales aspectos de la planeación estratégica	29
1.1.4. Ventajas de la planeación estratégica	30
1.2. Etapas de la planeación estratégica	31
1.2.1. Etapas de la planeación estratégica	31
1.2.1.1. Etapa filosófica: visión, misión, políticas y valores	31
1.2.1.2. Etapa analítica: diagnósticos (internos y externos)	34
1.2.1.3. Etapa estratégica: diseño de estrategias-acciones	36
1.2.1.4. Etapa operativa: programas específicos u operativos, indicadores de desempeño, metas y presupuestos	36
Para saber más	41
Referencias	41

Unidad temática 2. Diagnóstico	43
2.1. Modelos generales de diagnósticos organizacionales	44
2.1.1. Tipos de diagnóstico: interno y externo	44
2.1.2. Herramientas de diagnóstico situacional de la organización, su estructura, aplicación y características	46
2.1.2.1. FODA	46
2.1.2.2. Marco lógico	49
2.1.2.3. Matriz de factores internos y externos	52
2.1.2.4. Análisis PESTEL	55
2.1.2.5. Matriz BCG	58
2.1.2.6. 5 fuerzas de Porter	61
2.1.2.7. Análisis de riesgo	64
2.2. Análisis de factores internos y externos de la organización	67
2.2.1. Proceso de análisis de fortalezas y debilidades en la organización mediante las técnicas de diagnósticos internos	67
2.2.2. Proceso de análisis de oportunidades y amenazas en la organización, mediante las técnicas de diagnósticos externos	68
Para saber más	81
Referencias	81
Unidad temática 3. Formulación de objetivos y estrategias	83
3.1. Formulación de objetivos y estrategias	84
3.1.1. Etapas de la formulación de objetivos estratégicos	84
3.1.2. Tipos de estrategias	88
3.1.3. Proceso de formulación de estrategias	90
3.2. Plan de acción	101
3.2.1. Elementos que conforman el plan de acción	101
3.2.1.1. Actividades	102
3.2.1.2. Responsables	102
3.2.1.3. Recursos	103
3.2.1.4. Costos	103
3.2.1.5. Indicadores	104
3.2.1.6. Fechas de inicio y terminación: Diagrama de Gantt	104
3.3. Evaluación y seguimiento	105
3.3.1. Proceso de evaluación y seguimiento de los planes de acción	105
3.3.2. Proceso de formulación de indicadores de planes de acción	106
Para saber más	113
Referencias	113

Índice de figuras y tablas



Figura 1. Mapa mental de la asignatura Planeación estratégica	19
Figura 2. Mapa mental de la unidad temática 1: Fundamentos	23
Figura 3. Tipos de planeación (o niveles de planeación)	29
Figura 4. Aspectos de planeación estratégica	29
Figura 5. Mapa mental de la unidad temática 2: Diagnóstico	43
Figura 6. Análisis FODA	47
Figura 7. Formato clásico de la Matriz del Marco Lógico	51
Figura 8. Ejemplo de Matriz EFI	54
Figura 9. Factores a considerar para el análisis de Pestel y ejemplos de ellos	56
Figura 10. Ejemplo de cómo hacer un análisis Pestel	57
Figura 11. Matriz de crecimiento de participación de Boston Consulting Group	60
Figura 12. 5 fuerzas de Porter	62
Tabla 1. Matriz de determinación de condiciones reales	70
Tabla 2. Matriz de ponderación	70
Tabla 3. Matriz de totales y porcentajes	71
Gráfica 1. Análisis global (finanzas)	73
Gráfico 2. Financiamiento: fortalezas y oportunidades	74
Gráfica 3. Financiamiento: debilidades y amenazas	75
Figura 13. Mapa mental de la unidad temática 4: Formulación de objetivos y estrategias	83
Figura 14. Ejemplos de perspectivas a considerar al elaborar objetivos	87
Figura 15. Matriz CAME	91
Figura 16. DAFO cruzado	99
Figura 17. Diagrama de Gantt	105

¿Cómo usar este material?



El libro que tiene en sus manos es parte de una serie de materiales correspondientes a la carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo. La serie está compuesta por un libro de texto para cada asignatura del plan de estudios. El objetivo es que además de la información que la o el docente le proporcione, usted cuente con un material de apoyo que sea una guía en las tareas que tiene que realizar, y en el cual usted podrá evaluar su aprendizaje. El libro contiene la información básica sobre lo que usted debe dominar de la asignatura; asimismo, brinda apoyo en el día a día dentro de la Cooperativa de ahorro y préstamo, ya que es un material que se puede consultar si se tiene alguna duda.

El libro está organizado en cuatro grandes apartados:

Información de la carrera: se menciona el propósito general de la carrera y las competencias profesionales a desarrollar con la misma.

Información general de la asignatura: en este apartado se hace una descripción de la asignatura *Planeación estratégica*, de los temas que contiene y de su importancia. Asimismo, se le proporciona un mapa mental de la asignatura, que le permitirá tener la información de una manera organizada y breve, resaltando los puntos clave de la misma. También se presenta el objetivo, así como los conocimientos, habilidades y valores que usted debe desarrollar en el proceso; esto para que preste atención en su logro. Por último, se describe la forma en que será evaluada o evaluado, a fin de que obtenga una guía de lo que debe ir haciendo en cuanto a las tareas y exámenes que le serán aplicados.

Desarrollo del contenido: aquí se incorpora un texto básico por unidad temática y temas. Se enuncian brevemente las tareas a realizar y se describen los criterios de calificación de las mismas, para que usted pueda cumplir con todos los requisitos y logre un desempeño satisfactorio. En este apartado, el mapa mental se presenta por unidad temática. Al final de cada unidad temática se incluye el apartado “Para saber más”, que cuenta con fuentes de consulta complementarias por si usted quiere profundizar en el contenido de la unidad.

Como parte del texto, hay consejos que lo alertan en lo que debe tomar en cuenta respecto al contenido revisado o en lo que tiene que hacer la caja de ahorro y préstamo. Se incorporan también ejemplos que apoyan en la comprensión de algunos conceptos o en cómo realizar determinados procedimientos o actividades.

Tareas: este apartado se encuentra al final de cada tema e incluye las tareas específicas a desarrollar. Las tareas buscan poner en práctica los aprendizajes adquiridos y reforzar los conocimientos tratados. Muestran el desempeño de la y el estudiante-aprendiz.

Dentro de las tareas usted puede encontrar actividades colaborativas y actividades individuales que realizará en el salón de clases, así como otras actividades que realizará en casa.

Para un mejor entendimiento, cada tarea se describe paso a paso, con el propósito de que usted pueda concluir las de manera satisfactoria. Contiene, además, la rúbrica con los criterios de evaluación que serán utilizados para evaluar su desempeño; así como, en caso de ser necesario, el formato para entregar la tarea. El formato lo tendrá que subir en el e-portafolio para tener sus evidencias de aprendizaje.

Además de las tareas, también se evaluará con los siguientes instrumentos:

- *Examen diagnóstico.* Se aplicará antes de iniciar con la asignatura. No tiene una calificación o valor particular. El objetivo es saber en qué aspectos hay que apoyarle durante el desarrollo de la asignatura.
- *Reporte semanal.* Como su nombre lo indica, será llenado cada semana. Tiene una calificación final de 10 puntos, divididos en teoría y práctica. Su objetivo es que usted reflexione sobre su desempeño en la institución educativa y en la empresa. En éste escribirá sus puntos de vista, lo que aprendió y lo que practicó, con su respectiva fecha. Esto quiere decir que en este reporte usted reconocerá sus logros, sus limitaciones y los cambios que necesita para aprender, lo cual le permitirá profundizar en su comprensión y su desempeño.
- *Exámenes.* Se aplicará un examen por cada unidad temática revisada. La suma de los exámenes aplicados será de 25 puntos. El examen será de opción múltiple.

INFORMACIÓN DE LA CARRERA



Técnico Superior Universitario en **Asesor Financiero Cooperativo**

La carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo, que usted va a cursar, tiene como propósito fortalecer las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP). La carrera busca formar a profesionales que se desempeñen en distintas funciones en áreas técnicas de una SOCAP. Para ello, usted debe lograr dos competencias en el transcurso de la carrera:

- Promover el ahorro y educación cooperativa y financiera, mediante acciones de capacitación y la oferta de productos y servicios de ahorro e inversión, con el objetivo de fomentar el crecimiento económico regional y la cultura del cooperativismo, ahorro y préstamo.
- Ofertar productos de crédito y servicios complementarios con base en un diagnóstico de las necesidades de la socia y del socio y en apego a la normativa aplicable, para apoyar proyectos de desarrollo económico y social de la región, así como el logro de los objetivos y la productividad de la institución e impulsar la calidad de vida de las personas.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA



Datos de la asignatura

Carrera: Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo		
Nombre de la asignatura: Planeación estratégica	Año: 2	Cuatrimestre: 4

¿Qué capacidades impulsa esta asignatura para el logro de las competencias de la carrera?

- Elaborar programas de ventas con base en la oferta de servicios crediticios, para contribuir al logro de las metas institucionales.
- Promover productos y servicios crediticios que se ajusten a las necesidades del cliente/socio o clienta/socia, para la captación de nueva cartera y contribuir al desarrollo económico.
- Evaluar las necesidades del socio o socia, su solvencia de pago con base en su información financiera y crediticia, además de un estudio socioeconómico. Esto de acuerdo al procedimiento establecido para el otorgamiento del producto o servicio correspondiente.
- Elaborar programas de ventas con base en el portafolio de productos financieros complementarios, para contribuir al logro de las metas institucionales y satisfacer las necesidades del cliente o clienta.

- Ofertar productos y servicios financieros complementarios mediante acciones de asesoría financiera, para cubrir las necesidades del cliente/ socio o clienta/socia, la captación de nueva cartera y optimizar sus operaciones financieras.
- Colocar la venta de productos financieros complementarios mediante técnicas de ventas y negociación, a través de comunicación efectiva, destacando las ventajas competitivas y beneficios de las instituciones de crédito y ahorro, para contribuir al logro de las metas institucionales.

Descripción de la asignatura

La asignatura de *Planeación estratégica* está integrada por los fundamentos que engloban conceptos generales, relacionados con la planeación estratégica y los tipos de planeación. Asimismo, se incluyen los modelos generales del diagnóstico organizacional y las herramientas necesarias para llevar a cabo un diagnóstico situacional de los factores internos y externos de la organización, para posteriormente formular los objetivos y estrategias; que estos se plasmen en un plan de acción para su posterior evaluación y seguimiento a través de indicadores.

La asignatura proporciona herramientas de gestión que le permitirán determinar el camino que debe recorrer una organización para alcanzar las metas planteadas, tomando en cuenta su entorno.

¿Para qué me sirve aprender sobre planeación estratégica como Asesor Financiero Cooperativo?



La planeación estratégica es muy importante, porque en ella se declara la visión y la misión de la Cooperativa; le proporciona herramientas con las cuales puede realizar un análisis de la situación interna y externa de ésta y le permite identificar a través del diagnóstico situacional problemáticas que impiden el logro de los objetivos. Asimismo, plantea estrategias y planes necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica proporciona un sentido de dirección y describe objetivos que ésta desea alcanzar, orientando de esta manera a las decisiones que impulsen el progreso de la organización. Además, mejora la comunicación entre los niveles jerárquicos, porque se muestra el compromiso por alcanzar las metas planteadas. De esta manera, usted, como parte de la organización, comprende la relación de su desempeño y la compensación, logrando con ello la innovación y compromiso con sus procesos, que fomenten aún más el crecimiento de la organización.

¿Qué voy a lograr en esta asignatura?



Objetivo de la asignatura

La y el estudiante-aprendiz propondrán planes estratégicos, a partir del análisis situacional de las Cooperativas de ahorro y préstamo, empleando herramientas de análisis y evaluación, para coadyuvar a la toma de decisiones y contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.



Conocimientos (Saber)	Habilidades (Saber hacer)	Valores (Saber ser)
<p>1. Fundamentos</p> <p>1.1. Conceptos generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir los conceptos relacionados con la planeación estratégica: plan, planeación, estrategia y diagnóstico. • Identificar los tipos de planeación y sus características: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estratégica ○ Táctica ○ Operativa • Enunciar los principales aspectos de la planeación estratégica. • Enunciar las ventajas de la planeación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los elementos de la filosofía corporativa de una Cooperativa de ahorro y préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado/ordenada • Habilidad de gestión de la información • Autodidacta • Analítico/analítica

<p>1.2. Etapas de planeación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir las etapas de la planeación estratégica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Etapa filosófica: visión, misión, políticas y valores. ○ Etapa analítica: diagnósticos (internos y externos). ○ Etapa estratégica: <ul style="list-style-type: none"> – Diseño de estrategias – Acciones ○ Etapa operativa: programas específicos u operativos, indicadores de desempeño, metas y presupuestos. 		
<p>2. Diagnóstico</p> <p>2.1. Modelos generales de diagnósticos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los tipos de diagnósticos: internos y externos. • Identificar las herramientas de diagnóstico situacional de la organización, su estructura, aplicación y características: FODA, Marco lógico, Matriz de factores internos y externos, Análisis Pestel, Matriz BCG, 5 fuerzas de Porter y Análisis de riesgo. <p>2.2. Análisis de factores internos y externos de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el proceso de análisis de fortalezas y debilidades en la organización mediante las técnicas de diagnósticos internos. • Describir el proceso de análisis de oportunidades y amenazas en la organización mediante las técnicas de diagnósticos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar herramientas de diagnóstico para analizar a las Cooperativas de ahorro y préstamo. • Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una Cooperativa de ahorro y préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado/ordenada • Habilidad de gestión de la información • Autodidacta • Analítico/analítica

<p>3. Formulación de objetivos y estrategias</p> <p>3.1. Formulación de objetivos y estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir las etapas de la formulación de objetivos estratégicos. • Explicar el proceso de formulación de estrategias. • Describir los tipos de estrategias: <ul style="list-style-type: none"> ○ Preventivas ○ Correctivas ○ Prospectivas <p>3.2. Plan de acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir los elementos que conforman el plan de acción: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actividades ○ Responsables ○ Participantes ○ Recursos ○ Costos ○ Indicadores ○ Fechas de inicio y terminación: Diagrama de Gantt <p>3.3. Evaluación y seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar el proceso de evaluación y seguimiento de los planes de acción. • Explicar el proceso de formulación de indicadores de planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular objetivos estratégicos. • Seleccionar estrategias de acuerdo al diagnóstico situacional de la Cooperativa de ahorro y préstamo. • Elaborar planes de actividades de operación de la Cooperativa de ahorro y préstamo. • Proponer medios de control para el seguimiento del plan de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado/ordenada • Habilidad de gestión de la información • Autodidacta • Analítico/analítica
--	--	---

Temario y tiempos asignados por unidad temática

Planeación estratégica



Asignatura	Unidad temática	Temas	Tiempo (horas)
			Por unidad temática ¹
Planeación estratégica	1. Fundamentos	1.1. Conceptos generales 1.2. Etapas de la planeación estratégica	
	2. Diagnóstico	2.1. Modelos generales de diagnósticos organizacionales 2.2. Análisis de factores internos y externos de la organización	
	3. Formulación de objetivos y estrategias	3.1. Formulación de objetivos y estrategias 3.2. Plan de acción 3.3. Evaluación y seguimiento	

¹ El profesor le indicará el tiempo para cada unidad temática; cuando se lo indique, anótelos en la columna correspondiente. La asignatura deberá impartirse en las 5 semanas que usted está en la universidad.

Mapa mental de la asignatura

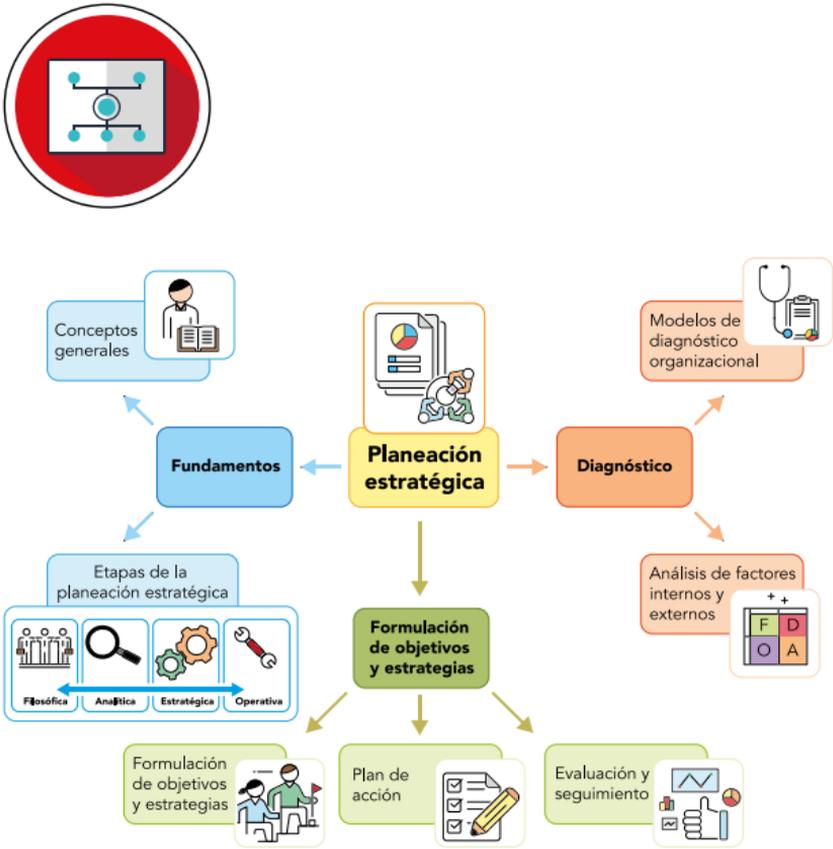


Figura 1. Mapa mental de la asignatura Planeación estratégica
Fuente: Elaboración propia

¿Cómo será evaluada o evaluado?



- *Examen-diagnóstico.* Se aplicará antes de iniciar la asignatura. No tiene una calificación o valor particular. Su objetivo es saber qué aspectos hay que reforzar durante el desarrollo de la asignatura.
- *Exámenes.* Se aplicará un examen por cada unidad temática revisada. La suma de los exámenes aplicados será de 25 puntos.
- *Tareas.* Le permitirán expresar el entendimiento y las cosas que sabe hacer respecto a los contenidos revisados. La calificación se realizará a partir de rúbricas. Una rúbrica es un conjunto de criterios que se utilizan para evaluar un nivel de desempeño de una tarea. También se puede evaluar con una lista de cotejo. El objetivo de ambas herramientas es realizar evaluaciones objetivas y que usted pueda saber qué es lo que se espera que logre. Las tareas tienen una calificación de 65 puntos.
- *Reporte semanal.* Como su nombre lo indica, será llenado cada semana. Tiene una calificación final de 10 puntos. Su objetivo es que usted reflexione sobre su desempeño en la institución educativa y en la Cooperativa de ahorro y préstamo. En él escribirá sus puntos de vista, lo que aprendió y lo que practicó, con sus respectivas fechas. Esto quiere decir que en este reporte usted reconocerá sus logros, sus limitaciones y los cambios que necesita para aprender, lo que le permitirá profundizar en su comprensión y su desempeño.

Las tareas a entregar se desglosan a continuación:

<i>Unidad temática</i>	<i>Número de tareas</i>	<i>Tareas</i>	<i>Valor</i>	<i>Total</i>
1. Fundamentos	1	Tarea 1. La planeación estratégica en las Cooperativas financieras.	15	15
2. Diagnóstico	1	Tarea 2. Diagnóstico situacional para la identificación de problemáticas en la SOCAP.	25	25
3. Formulación de objetivos y estrategias	1	Tarea 3. Estrategias que solventan la problemática identificada en el diagnóstico situacional de la SOCAP.	25	25
<i>Puntaje total:</i>				65

Nota: En caso de incurrir en retraso no justificado, se aplicará el siguiente sistema de penalización: por cada día de retraso en la tarea, el docente descontará 10% del puntaje total de la rúbrica o lista de cotejo correspondiente a la tarea no entregada.

Esquema de evaluación de la asignatura Planeación estratégica

		Puntaje	
		Teoría	Práctica
e-portafolio	Examen diagnóstico	0	0
	Tareas / Instrucciones prácticas	65	65
	Reporte mensual	10	10
	Exámenes teóricos / Examen práctico	25	25
	Calificación final	100	100

DESARROLLO DEL CONTENIDO

Unidad temática 1. Fundamentos

Mapa mental de la unidad temática

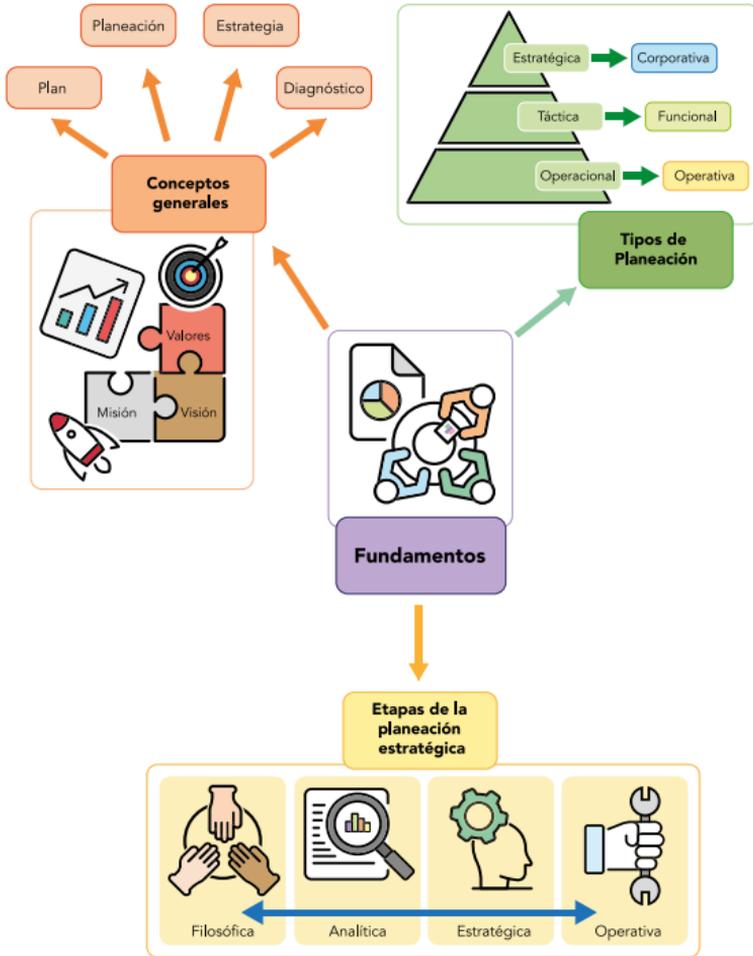


Figura 2. Mapa mental de la unidad temática 1: Fundamentos
Fuente: Elaboración propia

Después de haber trabajado esta unidad, usted podrá:

Reconocer las etapas de la planeación estratégica para establecer las estrategias organizacionales en las Cooperativas de ahorro y préstamo.

1.1. Conceptos generales

1.1.1. Conceptos relacionados con la planeación estratégica: plan, planeación, estrategia y diagnóstico

La planeación implica una anticipación y una organización; elaboramos un plan en diferentes situaciones. En las empresas, la planeación es un elemento esencial en su funcionamiento, porque en ésta se basa la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar. Para iniciar, se tratarán algunos conceptos claves.

Plan



A continuación, se describen algunas definiciones de plan (Ordaz y Saldaña, 2006):

Para Alfonso Ayala Sánchez, el plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

J. Arturo Ortega Blake define que el plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención.

Por otra parte, dice Blake, otros autores lo definen como el documento rector, producto del proceso de planeación. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que, relacionadas con las estrategias y programas, jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta.

Andrés E. Miguel conceptualiza el plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas.

En su forma más simple, el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, como un proyecto que pretende establecer determinados objetivos.

Planeación

Planear es determinar en el presente qué acciones futuras se van a realizar, a partir de un objetivo fijado de antemano. La planeación establece con precisión lo que se va a hacer (Facultad de contaduría y administración, s. f.).

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

La planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo (Coronado, s. f.).

Los principios de la planeación pueden definirse como verdades de aplicación y guías generales. Deben tomarse en cuenta y realizarse en todas las situaciones de carácter administrativo (Facultad de contaduría y administración, s. f.).

- a) *Factibilidad.* Los planes que se establezcan deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes inoperables e inalcanzables.
- b) *Objetividad y cuantificación.* Ambas características implican tomar como referencia datos estadísticos reales (porcentajes, volúmenes, etcétera) que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables.

- c) *Flexibilidad.* Cuando se elabore un plan, lo más conveniente es tener o establecer de antemano un margen de holgura, con la finalidad de que se puedan atender situaciones imprevistas, y corregir o formular nuevamente un plan.
- d) *Unidad.* Todo programa que se establezca dentro de la organización debe estar sujeto al plan general de la misma.
- e) *Del cambio de estrategias.* Este principio está en función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización.

La planeación, vista como proceso, constituye una técnica de análisis e intervención institucional, cuyos fundamentos están basados en el conocimiento de los estudios de organización; su aplicación contribuye a estructurar y coordinar el conjunto de tareas y recursos que se movilizan para la consecución de ciertos objetivos particulares, que constituyen su punto de partida (generación de un bien o servicio), los cuales se verifican mediante la obtención de resultados específicos que vienen a satisfacer las necesidades planteadas en dichos objetivos (SHCP-UNAM, 2008).

Estrategia (Ronda, 2021)



El concepto de estrategia es introducido en el campo económico y académico por Von Neumann y Morgenstern, con la teoría de los juegos, en el año 1944; en ambos casos, la idea básica es la competición.

En términos de las organizaciones o empresas, H. Igor Ansoff, en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, y plantea la superioridad del segundo.

Tabatoryny y Jarniu, en 1975, plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

K. J. Halten, en 1987, afirma que es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Diagnóstico

De acuerdo con la definición de diagnóstico de Andrade de Souza, es un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones.

La realización de un diagnóstico adecuado exige por parte de quien lo va a realizar, determinadas habilidades o competencias, entre las que podemos citar conocimientos teóricos en la materia, razonamiento lógico, concentración, experiencia y una gran capacidad para observar con objetividad y para relacionar diferentes datos (Equipo editorial Etecé, 2021).



1.1.2. Tipos de planeación y sus características

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser (Münch, 2006 y SHCP-UNAM, s. f.):

- **Estratégica.** El nivel estratégico centra su atención en la tarea fundamental de la organización: su razón de ser, responde a la pregunta de qué hacer y por qué hacer, y es encabezado por el cuerpo directivo, que establece las directrices, los objetivos y las estrategias de carácter general de la entidad. Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.
- **Táctica o funcional.** Este segundo nivel de planeación, toma como punto de partida la estrategia ya delimitada en el nivel superior y prevé la forma de manejar los medios a utilizar y los recursos para concretarla. Corresponde la estrategia entonces a una labor que implica la búsqueda de la manera más satisfactoria para articular los esfuerzos humanos y los recursos disponibles, aprovechándolos al máximo para obtener los resultados esperados. Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos.
- **Operativa.** El tercer nivel de planeación identificada corresponde a la denominada previsión operativa o de tareas, que centra su atención en los aspectos más específicos, locales e inmediatos de la marcha o proceder de una entidad organizativa. Se enfoca en los detalles concretos del proceder operativo, del día a día que permite estructurar los objetivos planteados en el primer nivel y el logro de resultados particulares. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

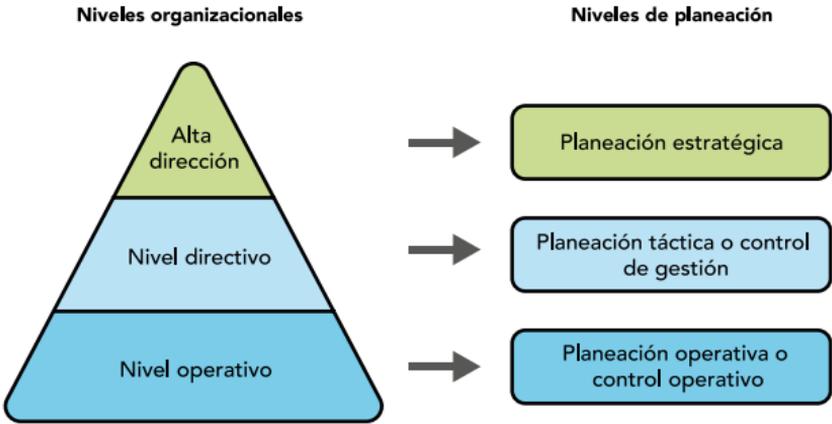


Figura 3. Tipos de planeación (o niveles de planeación)

Fuente: SHCP-UNAM

Apartir de este momento, se retomará para el desarrollo de este material a la planeación estratégica como eje de estudio.

1.1.3. Principales aspectos de la planeación estratégica (SHCP-UNAM, s. f.)

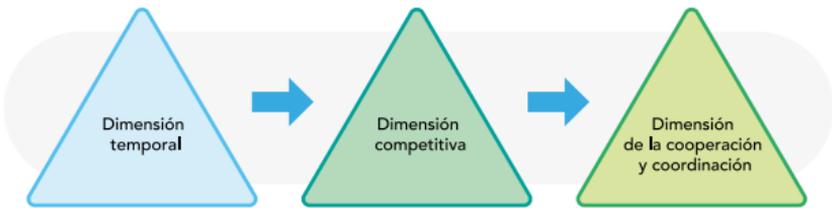


Figura 4. Aspectos de planeación estratégica

Fuente: SHCP-UNAM

- *Dimensión temporal.* Está implícita en las diversas definiciones de planeación. Se habla así, regularmente, de realización de acciones con vistas al logro de objetivos, que implican resultados específicos en un corto, mediano o largo plazo.

- *Dimensión competitiva.* Considerada desde una doble acepción: la competencia de terceros, o en forma de competencia con entidades paralelas. La segunda acepción de lo competitivo en el terreno de la planeación destaca las habilidades o cualidades distintivas del quehacer de la entidad u organización misma; dichas cualidades o competencias agregan valor o distinguen su quehacer al considerarse como factores que contribuyen a generar resultados eficaces, eficientes y de calidad.
- *Dimensión de la cooperación y coordinación.* Necesaria para el logro de los resultados esperados. La cooperación se manifiesta en la disposición para atender y cumplir con las funciones encomendadas y la realización de las tareas por parte de los integrantes. La coordinación hace referencia a lograr la óptima combinación de dichas tareas y los recursos considerados a utilizar para alcanzar los objetivos y resultados que derivan de la misión encomendada por la organización.

1.1.4. Ventajas de la planeación estratégica

Estas son las principales ventajas de la planeación estratégica dentro de la organización (ICATECH, 2020):

1. *Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos.* La planeación permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.
2. *Genera compromiso y motivación.* La planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.
3. *Sirve a toda la empresa.* Sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

4. *Es factible.* Antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no propone objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.
5. *Es flexible.* No debe estar escrita en piedra. Esto significa que debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios.
6. *Es permanente.* La planeación es un proceso continuo. Una vez cumplidos los objetivos, los directivos deben proponer nuevas metas.

1.2. Etapas de la planeación estratégica

1.2.1. Etapas de la planeación estratégica

La planeación de carácter estratégico, bajo el marco de un enfoque de Gestión para Resultados (GpR), se considera a un mismo tiempo brújula y timón, en tanto se constituye como herramienta imprescindible para que, por un lado, una institución tenga rumbo; y, por el otro, que las acciones emprendidas la conduzcan a la generación y logro de resultados. En ese sentido, resulta importante identificar el propósito y contenido de cada una de las etapas y componentes de un proceso de planeación estratégica.

1.2.1.1. Etapa filosófica: visión, misión, políticas y valores

Es la primera de las etapas del proceso de planificación estratégica, en la que se toman en cuenta varios aspectos concernientes a las características de los servicios que se brindan. En esta fase se debe tener presente la forma de proceder de las personas que toman las decisiones, que depende de sus valores; estos se muestran de manera implícita.

Se debe llegar a un consenso entre los valores que orientan a las personas para poder definir la misión, visión y políticas; por lo que es necesario que esos valores salgan a relieves para que exista un acuerdo con respecto a ellos. De esta manera, se pueden mencionar como ejemplo valores tales como: calidad, servicio, comunicación, respeto, honestidad, eficiencia, solidaridad y compañerismo, entre, otros. Una vez que se haya llegado a un consenso entre los valores se puede pasar a definir los elementos de misión y visión.

La misión y la visión se constituyen en elementos fundamentales en lo que respecta al proceso de la planificación estratégica, debido a que los mismos van a determinar en gran medida la direccionalidad y la fundamentación de las acciones de la institución, en los productos o servicios que ofrezca.

Por tanto, la misión y la visión se deben distinguir y comprender de una manera adecuada para su construcción (Generalidades sobre P. E., s. f.).

A continuación, se describe cada uno de los elementos que incluye la etapa filosófica:

Visión: enunciado que describe el estado deseado en el futuro (qué desearía ser, hacer y tener, a dónde quiere llegar). Provee dirección y forja el futuro de la organización, estimulando acciones concretas en el presente (Münch, 2006). La visión debe proporcionar a los empleados un ideal emocional compartido y fuerte que les incite a dedicar sus energías para alcanzar la meta que tienen en común (La suma de todos, s. f.).



Misión²: definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía (qué está haciendo) (Münch, 2006).



Política: pautas que orientan la toma de decisiones.



Las políticas de la empresa son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados y empleadas. Los tipos de políticas que las empresas implementan varían ampliamente, dependiendo de la naturaleza del negocio y la filosofía de la gerencia.

Existen varios tipos de política. En función de su alcance, las más comunes son:

- *Políticas generales.* Marcan y definen las líneas generales de la empresa. Son políticas que involucran a toda la organización. Deben ser conocidas por todos los trabajadores y trabajadoras que integran el recurso humano de la compañía y servirles de guía.
- *Políticas departamentales.* Incluye los principios a seguir por cada departamento o servicio.
- *Políticas específicas.* Fija los principios para actividades y proyectos concretos (Riquelme, 2021).

² Para comprender mejor este concepto, revise el video que se le recomienda en el apartado "Para saber más", el primer link, al final del capítulo.

Valores: pautas de conducta o principios que definen la actuación de las personas en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas; además, ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa.



Los valores se tienen en cuenta cuando se enfrenta una situación en la que hay que tomar decisiones para conducir el negocio, y por ello sirve de guía de acción para los empleados y empleadas (La suma de todos, s. f.).

1.2.1.2. Etapa analítica: diagnósticos (internos y externos)

Esta etapa se estructura en tres grandes bloques (Páez, 2013):

➤ Análisis interno

Cuando se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica es indispensable ver hacia el interior de la organización, con el propósito de hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la misma. Los resultados del análisis interno están orientados en la búsqueda de las fortalezas y debilidades de nuestra organización. Para ello, se ocupa de analizar:

- La cadena de valor propia.
- Las capacidades y recursos de cada área funcional.
- La sostenibilidad de nuestra ventaja competitiva.

➤ **Análisis externo**

El análisis del medio en el que se desenvuelve la organización y del que también se hará un diagnóstico conduce a la identificación de fuerzas y tendencias que, teniendo su origen en el exterior de la organización, pueden afectarla, ya sea de manera positiva (oportunidades) o negativa (riesgos o amenazas) (Facultad de contaduría y administración, s. f.). Entonces, el análisis externo se centra en nuestro entorno global, detectando las amenazas y oportunidades que nos brinda. Se divide en:

- Cadena de valor sectorial.
- Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.
- Estudio de las barreras de entrada y salida.
- Situación competitiva de nuestra cartera de actividades.
- Análisis del Macro-entorno:
 - Económico
 - Político y social
 - Tecnológico
 - Legal
 - Medioambiental
- Análisis del Micro-entorno:
 - Mercado de oferta: competencia.
 - Mercado de demanda: canales de distribución y consumidores.

➤ **Situación actual**

Nos proporciona el punto de partida para fijar nuestra estrategia.

- Capacidad productiva y posibilidades de subcontratación.
- Formación e integración de los RRHH.
- Capacidad financiera.
- Mix de ventas.

- Cuota de mercado por zonas.
- Márgenes medios de aportación.
- Cuenta de explotación comercial.
- Posicionamiento real.

1.2.1.3. Etapa estratégica: diseño de estrategias-acciones

Con base en el análisis que se ha realizado previamente, en esta fase, la empresa va a alcanzar sus objetivos; es decir, se formularán las estrategias más adecuadas a llevar a cabo para alcanzarlos.

Una vez formulada la estrategia, llega el momento de su ejecución o puesta en marcha. En esta fase se deben tener en cuenta aspectos como la estructura organizativa, recursos humanos disponibles, cultura empresarial, o cualquier otro aspecto que pueda influir en la correcta implantación de la estrategia previamente formulada (Sánchez, s. f.).

1.2.1.4. Etapa operativa: programas específicos u operativos, indicadores de desempeño, metas y presupuestos

- *Programas específicos y operativos.* Un programa es la secuencia de actividades que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias, el tiempo requerido para efectuarlas, así como los responsables de su ejecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser general cuando se refiere a programas de un área, como mercadotecnia o programas específicos, cuando son detallados; por ejemplo, la promoción de un producto. Un programa establece la ejecución completa y detallada de las actividades (Münch, 2006).

La planeación se enfoca en un programa que básicamente responde al qué, el cómo y el cuándo, referidos y relacionados a los objetivos, metas, actividades y tareas, considerando los apoyos por los recursos con los que cuenta la organización (humanos, técnicos y financieros). Es decir, con qué y quiénes, ya que en un programa no solo se determinan la distribución de responsabilidades, medios y cantidades de dinero, sino además se deben incluir la forma y las normas de relación que observarán todos los elementos contemplados, sobre todos los recursos que intervendrán al asignar las actividades y tareas a desempeñar (Facultad de contaduría y administración, s. f.).

- *Indicadores de desempeño.* Una vez implementado el plan estratégico, es necesario que cada una de sus áreas lleve a cabo un monitoreo y una evaluación de resultados sistemática y periódica, con la finalidad de hacer los procesos y las operaciones mucho más eficientes. Para ello, es necesario que implemente indicadores de desempeño, así como mecanismos de control adecuados (Ambrosio et al., s. f.).
- *Metas.* Las metas son una interpretación cuantitativa que precisa todo cuanto deseamos alcanzar y en qué plazo. Para evitar que las estrategias sean solo buenos deseos, las metas deberán responder a las preguntas ¿cuándo? y ¿cuánto? (Ambrosio et al., s. f.).
- *Presupuestos.* El presupuesto es un documento expresado en términos económicos financieros o no financieros, que muestran la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y las actividades de la organización. En esencia, son los recursos para llevar a cabo el plan. La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección (Münc, 2006).

Realice la tarea 1. *La planeación estratégica en las Cooperativas financieras*

TAREA

Tarea 1. *La planeación estratégica en las Cooperativas financieras.*

Unidad temática 1. Fundamentos (integral)

Esta tarea tiene como propósito que usted verifique los elementos de la filosofía corporativa de una Cooperativa de ahorro y préstamo.

Instrucciones:

Para fortalecer el aprendizaje de la unidad temática:

- Investigue** 3 definiciones sobre planeación estratégica, adicionales a las revisadas en clase. **Agregue** las referencias utilizadas (formato APA).
- Luego **defina**, con sus propias palabras, qué es la planeación estratégica.
- Después, **explique** por qué es importante la planeación estratégica en la Cooperativa a la que usted pertenece.

Recupere la siguiente información de su Cooperativa:

- Identifique** elementos de la filosofía corporativa de la Cooperativa, tales como la visión, misión, políticas generales y valores.
- Realice** un reporte incluyendo los elementos de la filosofía corporativa (que se mencionaron en el inciso a).
- Con la información obtenida, **concluya** la importancia de contar con una filosofía corporativa dentro de la Cooperativa financiera.
- Los criterios de evaluación son:
 - Presentación o portada.
 - Objetivo del reporte.
 - Contenido:
 - ¿Qué es la planeación estratégica?
 - ¿Cuál es la importancia de la planeación estratégica?
 - Filosofía corporativa de la Cooperativa:
 - Visión
 - Misión
 - Política
 - Valores
 - Conclusiones: opinión general enfocada en la importancia de contar con una filosofía corporativa.

- e) No olvide **escribir** en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- f) **Guarde** su tarea 1, (La planeación estratégica en las Cooperativas financieras), como documento Word con la siguiente nomenclatura: Tarea1_XX_YZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.
Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea1_FR_V_G.
- g) **Suba** su tarea 1 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- h) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribálas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Lista de cotejo. Tarea 1. *La planeación estratégica en las Cooperativas financieras*
(valor 15)

Nombre de la o el estudiante-aprendiz:

Nombre de la o el docente:

Universidad tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Características a cumplir	Cumple		Observaciones
		Sí	No	
Presentación o portada	Logo de la UT, nombre de la asignatura, identificación del reporte, nombre del alumno o alumna, grupo y fecha de entrega.	0.5	0	
Objetivo	Redactar el objetivo del reporte.	1.0	0	
Contenido	Investigación: ¿Qué es la planeación estratégica? ¿Cuál es su importancia?	4.5	0	
	Filosofía corporativa de la Cooperativa: - Visión - Misión - Política - Valores	7.5	0	
Conclusiones	Opinión general enfocada a la importancia de contar con una filosofía corporativa.	1.5	0	
Total:				

Para saber más...



<https://www.youtube.com/watch?v=ZWka-Z0aBUg>

<https://www.youtube.com/watch?v=iiG6Aqus-qo&t=166s>

Referencias



Ambrosio, J. A., Chagoya, B., Contreras, C. y Jarquín, L. (s. f.). *Manual de Planeación Estratégica*. https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve_opt.pdf

Coronado, B. *Compilado de literatura, enfoques, teoría, diseños, actividades y talleres sobre planeación*. <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/300/1/COMPILADO%20PLANEACION.pdf>

Equipo editorial Etecé. (2021). *Concepto de Diagnóstico*. <https://concepto.de/diagnostico/>

Facultad de contaduría y administración. (s. f.). *La planeación*. <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad3.pdf>

Generalidades sobre la Planeación estratégica. (s. f.). *Google sites*. <https://sites.google.com/site/generalidadessobrepe/fase-filosofica>

-
- Instituto de Capacitación y Vinculación Tecnológica del Estado de Chiapas [ICATECH]. (2020). *6 Ventajas de la Planeación Estratégica*. <http://www.icatech.edu.mx/6-ventajas-planeacion-estrategica-curso-gratis/>
- La suma de todos. (s. f.). *La planeación estratégica*. www.emprendedores.es
- Münch, L. (2017). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.
- Münch, L. (2006). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Ordaz, V. y Saldaña, G. (2006). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Páez, F. (2013). *Planificación estratégica (II): las etapas*. <http://planuba.orientaronline.com.ar/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/>
- Riquelme, M. (2021). *¿Qué son las políticas de la empresa?* <https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/>
- Ronda, G. (2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Sánchez, J. (s. f.). *Fases y herramientas en la planeación estratégica*. <https://www.unniun.com/fases-y-herramientas-en-la-planificacion-estrategica-julian-sanchez-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante-mde/>
- SHCP-UNAM. (2008). *Diplomado de presupuesto basado en resultados (PbR)*. http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf

Unidad temática 2. Diagnóstico

Mapa mental de la unidad temática

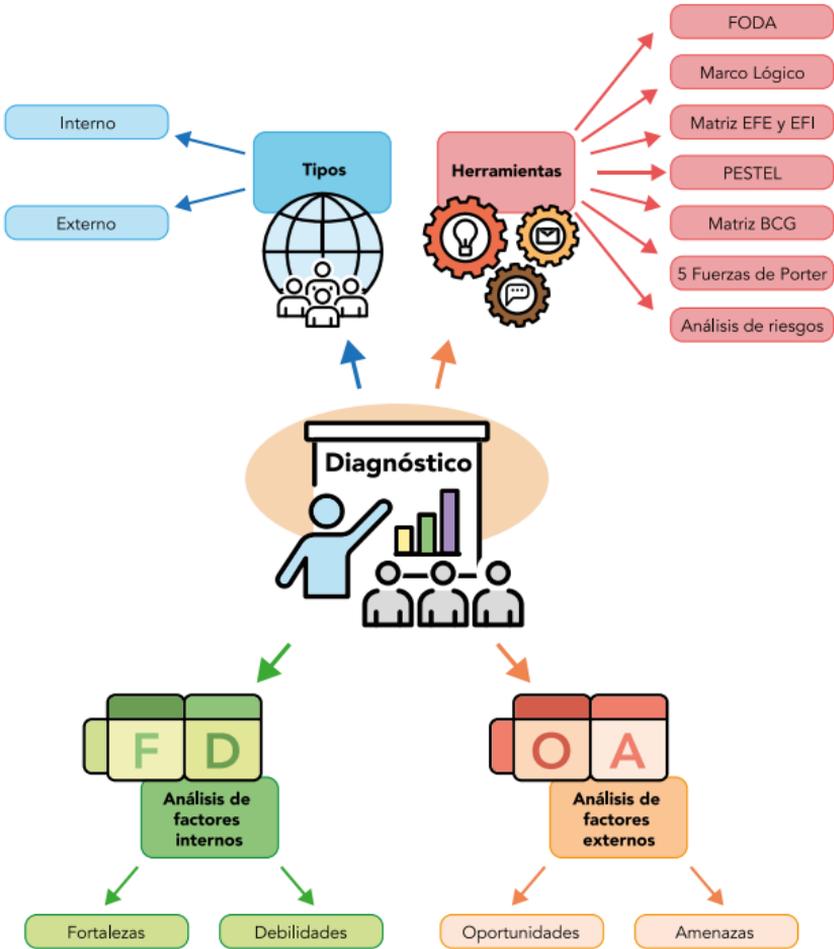


Figura 5. Mapa mental de la unidad temática 2: Diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

Después de haber trabajado esta unidad, usted podrá:

Elaborar diagnósticos internos y externos de las Cooperativas de ahorro y préstamo para proponer estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1. Modelos generales de diagnósticos organizacionales

Hacer un diagnóstico en una organización es poner atención en el presente, pero pensando en el futuro deseado.

2.1.1. Tipos de diagnóstico interno y externo

El diagnóstico estratégico implica el análisis del impacto externo del ambiente, combinado con el análisis de los recursos internos de la compañía, para el propósito de armonizarlos con las intenciones y la esperanza de las y los participantes con la organización y sus intereses.

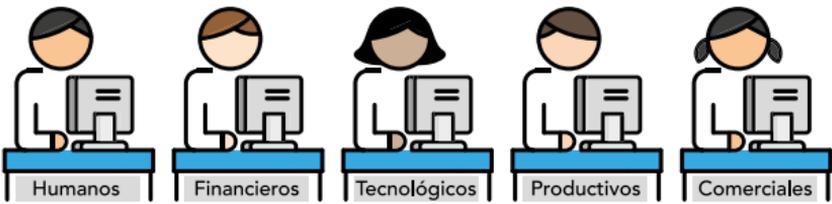
El principal objetivo del diagnóstico estratégico es el de identificar las influencias internas y externas capaces de llevar hacia el triunfo a la compañía. Las influencias proceden de las siguientes direcciones: el ambiente externo de la compañía, con sus macro y micro componentes, es el portador de un cierto grado de dinamismo, complejidad y turbulencia; características capaces de generar oportunidades y amenazas a la compañía. Entre más turbulento sea el ambiente, más riesgo tendrá la empresa; pero ese dinamismo pronunciado puede indicar, al mismo tiempo, la aparición de oportunidades interesantes. Entre más estable es el ambiente, menos serán los riesgos; sin embargo, a la vez, habrá menos oportunidades y serán poco beneficiosas.

Entonces, el diagnóstico estratégico es útil para conocer fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas que puede tener la empresa. Y de esta manera poder tener una pauta de hacia dónde podría llegar la institución con el servicio que brinda (Jarquín y Palacios, 2014).

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo (Dussán y Serna, 2012).

Diagnóstico interno

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.



Diagnóstico externo

El diagnóstico externo o análisis externo, también llamado auditoría externa, se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales (Facultad de contaduría y administración, s. f.).



2.1.2. Herramientas de diagnóstico situacional de la organización, su estructura, aplicación y características

El diagnóstico situacional de una organización tiene como propósito identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento, para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la organización. A continuación, se presentan algunas herramientas que se utilizan para tal fin.

2.1.2.1. FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines; además, ser explícitas, para que se constituyan en una "forma" viable de alcanzar sus objetivos.

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido, que le permitan conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores.

Variables del análisis FODA

Los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

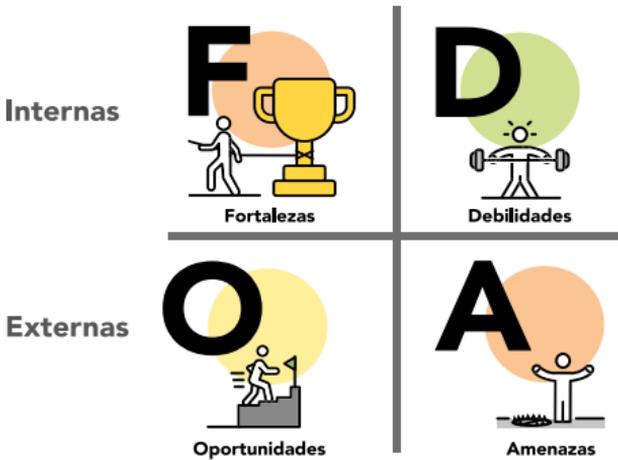


Figura 6. Análisis FODA
Fuente: Elaboración propia

- a) *Fortaleza*. Es algo en lo que la organización es competente. Se traduce en aquellos elementos o factores que, estando bajo su control, mantienen un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y, claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas, como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados; habilidades y destrezas importantes para hacer algo; activos físicos valiosos; finanzas sanas; sistemas de trabajo eficientes; costos bajos; productos y servicios competitivos; imagen institucional reconocida; convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, entre otras.
- b) *Debilidad*. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y, por tanto, es vulnerable; denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Igual que las fortalezas, éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etcétera.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo al que pertenece una entidad y el entorno general que define el ambiente competitivo.

- c) *Oportunidades*. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizadas ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etcétera, dependiendo de la naturaleza de la organización; pero, en general, se relacionan principalmente con el aspecto marcado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores y administradoras, debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.
- d) *Amenazas*. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos; pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad, en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia. Las amenazas también pueden aparecer en cualquier sector, como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etcétera. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización (Ramírez, 2009).

2.1.2.2. Marco lógico

La metodología de marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: en la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas de cada país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente y que el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- No existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.

- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar las y los involucrados, los consultores y consultoras y el equipo para elaborar tanto el proyecto, como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La metodología contempla el análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo; cuáles son las supuestas claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Cabe resaltar que la metodología Marco Lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo; es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña, como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta un proyecto o programa.

La metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- *Identificación del problema y alternativas de solución.* En la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).
- *La etapa de planificación,* en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo (Ortegón et al., 2005).

	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivos a largo plazo				
Objetivos a mediano plazo				
Objetivos específicos				

¿Qué quiere alcanzar el proyecto?	¿Cómo sabemos que los objetivos se están alcanzando?	¿Cómo conseguimos los datos?	¿Qué factores podrían afectar el logro de los objetivos?
-----------------------------------	--	------------------------------	--

Figura 7. Formato clásico de la Matriz del Marco Lógico

Fuente: 2-bp.blogspot

2.1.2.3. Matriz de factores internos y externos

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Sy Corvo, 2019)

Es una herramienta de gestión estratégica utilizada para auditar el entorno de una empresa. Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. También proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

Pasos para hacer una matriz EFI

1. *Identificar los factores claves internos.* Se deben realizar auditorías internas para identificar las fortalezas y debilidades en todas las áreas del negocio. Se sugiere que se identifiquen de 10 a 20 factores internos; pero cuanto más, mejor. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango del puntaje ponderado total, ya que los pesos totales siempre sumarán 1, pero ayuda a disminuir el error de estimación resultante de puntajes subjetivos; primero se enumeran las fortalezas y luego las debilidades.
2. *Asignar los pesos.* Se asignan los pesos basados en las opiniones de los analistas de la industria. Habiéndose identificado las fortalezas y debilidades, para cada factor se asigna un peso que varía de 0,00 a 1,00. El peso asignado a un factor dado indica la importancia relativa del factor. Así, cero significa que no es importante y 1 indica muy importante. Después de asignar el peso a los factores individuales, hay que asegurarse de que la suma de todos los pesos sea igual a 1,00.

3. *Asignar las calificaciones.* El mismo proceso se hace con las calificaciones. Aunque esta vez los miembros del grupo tendrán que decidir qué calificaciones se deben asignar, las calificaciones son basadas en la empresa. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor. La calificación indica si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4). Las fortalezas deben recibir una calificación de 4 o 3 y las debilidades deben recibir una calificación de 1 o 2.
4. *Obtener puntuaciones ponderadas.* Ahora se puede llegar a la matriz EFI. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación. Esto dará una puntuación ponderada para cada factor.
5. *Sumar puntajes ponderados.* El último paso para construir la matriz EFI es sumar los puntajes ponderados para cada factor. Esto proporciona el puntaje ponderado total para el negocio.

Análisis

En la evaluación interna, la puntuación total de 2,5 representa un puntaje promedio. Una puntuación por debajo de 2,5 indica que la empresa es débil internamente frente a sus competidores. Por otro lado, las puntuaciones por encima de 2,5 muestran una posición interna fuerte.

Ejemplo

Tal como se muestra en la matriz EFI del ejemplo, para una empresa se tomaron 13 factores claves internos, que constan de siete fortalezas y seis debilidades.

Ejemplo de Matriz EFI			
Factores Claves Internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Ingresos diversificados (5 marcas diferentes que ganan más de \$4 mil millones cada una).	0,1	4	0,4
2. Reputación de marca valorada en \$35 mil millones.	0,08	3	0,24
3. Fuerte cartera de patentes (13.000).	0,07	4	0,28
4. Excelente gestión de los empleados.	0,02	3	0,06
5. Competencia en fusiones y adquisiciones.	0,06	3	0,18
6. Amplios canales de distribución.	0,11	4	0,44
7. Ecosistemas de producto fuerte.	0,08	4	0,32
Debilidades			
1. Alto nivel de deuda (\$3 mil millones).	0,1	1	0,1
2. Dependencia excesiva en las ventas de Estados Unidos.	0,13	2	0,26
3. Margen de beneficio neto demasiado bajo.	0,07	2	0,14
4. Competición basada en precios.	0,09	2	0,18
5. Cultura organizativa rígida (burocrática) que impide la introducción rápida de nuevos productos.	0,04	1	0,04
6. Publicidad negativa.	0,05	2	0,1
Total	1	-	2,74

Figura 8. Ejemplo de Matriz EFI

Fuente: lifeder.com

Cada factor tiene asignado un peso individualmente, fijado de forma subjetiva, pero cuya suma total es 1.

Para este caso, el valor ponderado total de la empresa es 2,74, lo cual indica que esta compañía se encuentra con una posición levemente fuerte en su aspecto interno con respecto a la competencia.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T) y ecológica y ambiental (E). Asimismo, calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa (Hernández, 2016).

Para realizar la matriz, se realiza el mismo proceso para asignar los pesos. Para asignar las calificaciones de las oportunidades y amenazas, se asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor, 4 respuesta superior, 3 respuesta mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 respuesta deficiente; acá cabe mencionar que tanto oportunidades como amenazas pueden ser evaluadas indistintamente. La evaluación se basa en la organización (Hernández, 2016).

Las puntuaciones ponderadas y la suma de puntaje ponderado se realizan de la misma manera que en la matriz EFI.

2.1.2.4. Análisis PESTEL

PESTEL es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo.

El análisis PESTEL consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (mismos a los que deben su nombre). Lo que permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos (Betancourt, 2018).

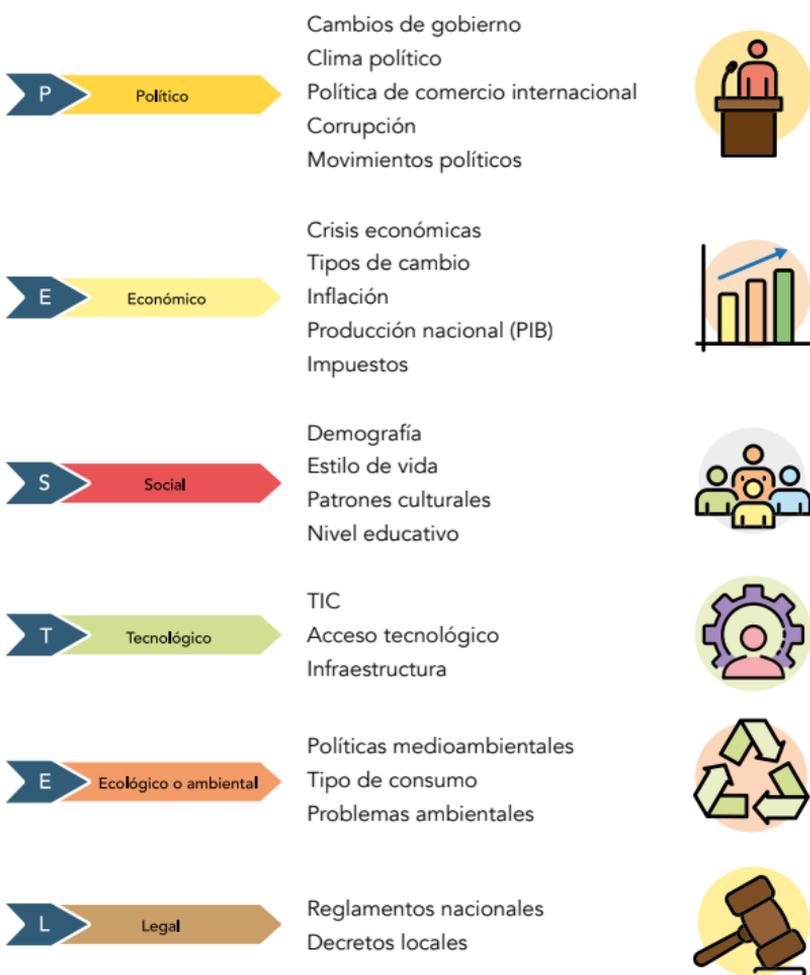


Figura 9. Factores a considerar para el análisis de PESTEL y ejemplos de ellos
Fuente: Elaboración propia

Este análisis no es complejo, el cómo hacerlo se limita a la reflexión sobre los aspectos del entorno que le conciernen a la empresa o compañía. Se debe formar equipo para hacer el análisis. Deben ser personas que conozcan la empresa, que trabajen en campo; personas informadas de la situación del país y que sea un equipo multidisciplinario.

Definido el equipo, se prepara la hoja de trabajo, un computador y una hoja de cálculo de Excel, que incluya el factor, la descripción, el plazo y el impacto (un ejemplo corto se encuentra abajo, sobre cómo organizarlo). Es importante mencionar que cada empresa o compañía tendrá sus propios factores que incluyan en cada una de las áreas.

	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 meses o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
POLÍTICO	Cambio de presidente	El programa de gobierno se adecua a las necesidades y expectativas de la empresa	X			Positivo
	Las elecciones políticas de alcaldes y gobernadores	Uno de los candidatos de la empresa trabajó para la competencia e inició un pleito legal por la patente del dosificador de agua.		X		Indiferente
	Tratados comerciales	Se planea un tratado comercial con los países centroamericanos para exportar nuestros productos.	X			Muy positivo
ECONÓMICO	Divisa	La devaluación de nuestra moneda frente al dólar ha aumentado el precio de la materia prima para la fabricación de nuestros productos en 15%.	X			Muy negativo
	Aumento en la tasa de interés	Debido al aumento de la tasa de interés (que no deja de aumentar) la empresa no ha cumplido con su plan de inversiones, pues requiere financiamiento de bancos.	X			Negativo
	Aumento de las exportaciones	Los tratados de libre comercio del año pasado han permitido aumentar los ingresos por el concepto de exportaciones a otros países de Sudamérica.	X			Muy positivo

Figura 10. Ejemplo de cómo hacer un análisis PESTEL

Fuente: ingenioempresa.com

El análisis PESTEL es una herramienta muy utilizada, particularmente por el área de marketing, para analizar y monitorizar los factores macroambientales (entorno de marketing externo), que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).

En marketing, antes de que se pueda implementar cualquier tipo de estrategia o plan táctico, es fundamental realizar un análisis de la situación. Y el análisis PESTEL forma parte de eso. De hecho, debe repetirse regularmente (mínimo cada 6 meses) para identificar cambios en el entorno macro. Las organizaciones que controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva.

Ventajas del análisis PESTEL

Optimiza la labor directiva. La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se prevé y se minimiza el impacto de los elementos externos adversos. Así, el análisis PESTEL nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de liderazgo.

Ayuda a evaluar riesgos externos. Como el análisis PESTEL se centra en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, será clave a la hora de evaluar los posibles riesgos presentes y futuros que tendremos que afrontar en los procesos de internacionalización de productos y de servicios, los procesos de negociación internacional, etcétera.

Mejora la adaptabilidad a los cambios. Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, el análisis PESTEL permite a las organizaciones adoptar estrategias que les ayuden a adaptarse a los cambios y las tendencias de su sector de actividad (EAE Business School, 2021).

2.1.2.5. Matriz BCG

La matriz BCG es una matriz estratégica, creada por la firma consultora Boston Consulting Group y publicada por su director, Bruce D. Henderson, en el año 1973 (Da Silva, 2020).

La matriz BCG, conocida también como la matriz de crecimiento-participación, permite un análisis estratégico de la cartera de negocios de una empresa (productos que comercializa), con base en dos dimensiones:

- **Tasa de crecimiento del mercado:** hace referencia al análisis de la demanda de un producto, en la industria a la que pertenece la empresa. En este caso, para conocer las ventas totales del mercado, será útil la consulta de estudios del sector, revistas especializadas, entre otras fuentes.
- **Tasa de participación en el mercado:** se trata de calcular la cuota de mercado de la empresa, con respecto a la cuota total de la industria. Es decir, nuestra cuota de mercado frente a la cuota de los competidores.

La matriz BCG, como herramienta de planeación estratégica, permite:

- Comprender la posición estratégica de la cartera de negocios, para tomar decisiones.
- Reconocer los mejores y peores productos, en términos de retorno sobre la inversión (ROI).
- Determinar acciones estratégicas para cada uno de los productos.
- Promover la inversión de forma acertada en los productos que lo requieran. Es bastante útil en el caso de empresas con un amplio portafolio de productos, que necesitan decidir en cuáles deben invertir más y cuáles, tal vez, no ameriten la inversión.
- Ser punto de partida para otros análisis más completos; cruzar información. Por ejemplo, el ciclo de vida del producto.

Componentes de la matriz BCG

Ahora que sabe qué es la matriz BCG y su utilidad en la planeación estratégica de las empresas, conozca sus componentes.

Primero, debe tener claro qué es una estructura de 2x2. Está compuesta por 2 ejes, uno vertical, que representa la tasa de crecimiento del mercado y uno horizontal, que representa la cuota del mercado. Estos dos ejes generan 4 cuadrantes, cada uno con su significado y acciones recomendadas.

Está compuesta por los siguientes 4 cuadrantes que se describen a continuación:

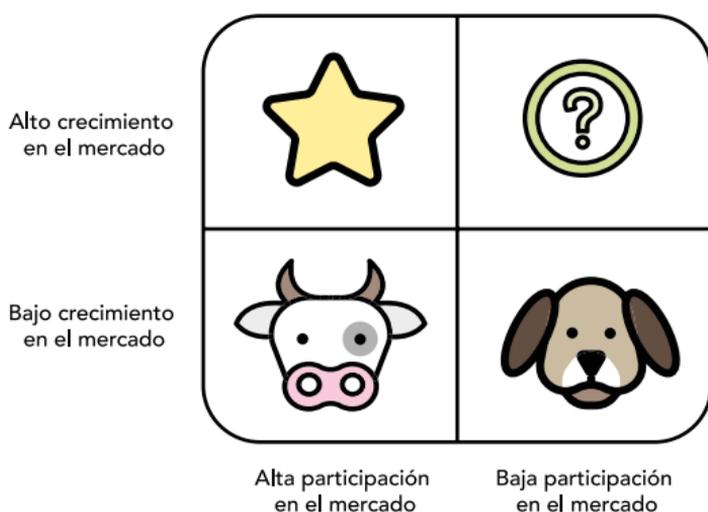


Figura 11. Matriz de crecimiento de participación de Boston Consulting Group
Fuente: Blog de Zendesk

- **Estrella.** Las estrellas son generadores de efectivo (con cierta inversión). Son unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero. Se espera que lleguen a ser vacas (generadores de flujos de caja positivos).
- **Interrogante.** Son las Unidades Estratégicas de Negocio UEN³, que requieren una consideración más esmerada, ya que tienen reducida cuota de mercado y están marcadas de rápido crecimiento, que consumen gran cantidad de efectivo. Se puede incurrir en pérdidas.

3 Son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, un enfoque común, etc.

- *Vaca*. Son productos o UEN más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero de las “vacas” se debiera invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento.
- *Perro*. Tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos, o bien, pérdidas. Pero esto no es tan categórico. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo (Matriz BCG, s. f.).

2.1.2.6. 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter (1947-actualidad). Es considerado uno de los mejores economistas de todos los tiempos y conocido por sus teorías económicas (Diccionario de Marketing, 2021).

Trata principalmente temas de competitividad e innovación. Además de crear la teoría de las 5 fuerzas que definen el potencial de rentabilidad de una empresa, fue el autor de los siguientes conceptos: cadena de valor, los clústers y los grupos estratégicos.

Su teoría ha ido evolucionando y ha ido poniendo el foco en el entorno social de compañías y corporaciones. Como consecuencia, ha dado importancia a términos como la responsabilidad social de las empresas y el valor compartido.

Esta teoría analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

Se comienza desarrollando la visión de la empresa. Después se establece la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Hay que tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos, hasta el poder y la jerarquía dentro de una empresa. Los cinco factores se observan en la figura 12.



Figura 12. 5 fuerzas de Porter
Fuente: 5fuerzasdeporter.com

1. Poder de negociación de las y los clientes

Se basa en la idea de que, si un mercado cuenta con pocos clientes o clientas, se corre el riesgo de que los consumidores y consumidoras estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar, en calidad o servicios. Esto se convierte en una amenaza para la empresa, al contar con menos margen de actuación.

Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales. Para hacer frente a esta situación, se puede adaptar varias estrategias:

- ✓ Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- ✓ Mejorar los canales de venta.
- ✓ Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- ✓ Proporcionar un nuevo valor añadido.

2. Rivalidad entre las empresas

Es el resultado de las otras cuatro fuerzas; con base en estas, la empresa establece las estrategias a seguir para poder destacar en el mercado que se encuentra. Para hacer frente a la rivalidad podemos:

- ✓ Aumentar la inversión del marketing.
- ✓ Incrementar la calidad del producto.
- ✓ Rebajar los costes fijos.
- ✓ Asociaciones con otras organizaciones.
- ✓ Proporcionar un valor añadido a los clientes y clientas.
- ✓ Mejorar la experiencia del usuario y usuaria.

3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes

Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado. Si las barreras no son accesibles, provoca que no sea atractiva. La amenaza se encuentra en que existen otras empresas competidoras que pueden hacerse con una parte del mercado en la que se encuentra nuestra empresa.

Las barreras más importantes son:

- Economía de escalas.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Barreras legales.
- Identificación de marca.

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

- ✓ Mejorar o aumentar los canales de venta.
- ✓ Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- ✓ Aumentar la calidad del producto.
- ✓ Reducción de su precio o proporcionar nuevos servicios.

4. Poder de negociación de los proveedores

Es un caso similar al que ocurre con el poder de negociación de los clientes y clientas. Cuanta mayor organización exista entre los proveedores (recursos, precios, pedidos, etcétera), provoca un mercado más atractivo. Cuantos menos proveedores, menor poder de negociación de las empresas.

Algunas de las estrategias para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- ✓ Aumentar cartera de proveedores.
- ✓ Establecer alianzas a largo plazo con ellos.

5. Amenaza de productos sustitutos

En los mercados en los que existen productos muy similares o sustitutivos, o más desarrollados, supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría, ya que limitan el precio de los productos existentes.

Algunas estrategias para combatir esta situación son:

- ✓ Mejorar los canales de venta.
- ✓ Aumentar la inversión del marketing.
- ✓ Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- ✓ Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

2.1.2.7. Análisis de riesgo

Los análisis de riesgos conforman una herramienta muy importante entre los directivos de cualquier empresa. Estos consisten en una serie de técnicas y evaluaciones de carácter cualitativo y cuantitativo que ayudan a encontrar riesgos de distinta naturaleza para una compañía (Amez, 2021).

Métodos cualitativos. Estos son aplicables cuando el nivel de la amenaza es muy bajo; por lo que no vale la pena emplear demasiado tiempo y energías para un análisis de riesgos más a profundo. También sirven para casos en que los datos numéricos no aportan mucho para el análisis más global que se busca.

Métodos cuantitativos. Después de realizar el análisis cuantitativo de riesgos correspondiente, cuenta con métodos que permiten asignar valores de probabilidad a los riesgos que se identifiquen.

Tipos de análisis de riesgos

What if

El análisis del *What if* (¿qué pasaría si...?) es muy sencillo de entender y aplicar. Suele estar entre los primeros pasos para reconocer los principales riesgos de un negocio, cuando estos recién van saltando a la mente.

Una buena práctica del *What if* consiste en programar reuniones entre funcionarios/funcionarias o colaboradores/colaboradoras que conozcan a fondo el rubro de la empresa. En el primero de estos encuentros se puede realizar una lluvia de ideas en la que surjan diversos casos hipotéticos sobre cosas que salgan mal. Por ejemplo:

¿Y si la energía se corta por un día entero?
¿Y si el simulador "X" falla?

Ya en siguientes reuniones, los expertos podrán ahondar en la identificación de riesgos y preparar medidas apropiadas para esas primeras preguntas. Se ahondará en las causas, consecuencias y recomendaciones al respecto.

Análisis preliminar de riesgos (APR)

Podría decirse que este también forma parte de la "fase inicial" sobre cómo hacer un análisis de riesgos de una empresa, ya que ayuda a encontrar amenazas potenciales en un proyecto que recién está gestándose.

Aquí se deben identificar todas las actividades que conforman un proyecto o el flujo del mismo, para reconocer los potenciales problemas que puedan surgir en cada etapa. La información tiene que ser vaciada en una tabla de registro.

Puedes distribuir la data bajo los siguientes pasos:

- Escribe en una columna los riesgos que se identificaron.
- En otra, añade las posibles causas únicas.
- En la tercera, enlista las consecuencias
- En la columna final estarán las categorías de riesgo según la gravedad, la frecuencia o los criterios de clasificación que se consideren.

Entre más posible sea un riesgo, o más impactantes sean sus repercusiones, mayor será la atención que se le debe dar. En esa línea, una clasificación más general, pero útil, sería la de dividirlos en menores, moderados, serios y catastróficos; todo dentro de los riesgos internos y externos de una empresa.

Los 5 porqués

Aquí se busca encontrar la raíz de algún problema específico, procurando descartar las respuestas menos concretas. Esta metodología para el análisis de riesgos debe realizarse en grupo y respetando el siguiente orden: primero se plantea el problema; luego se formulan las preguntas; finalmente, partiendo de las respuestas, se encuentran las causas-raíz.

Aunque el nombre de la técnica lo sugiera, no resulta indispensable restringir el análisis a cinco preguntas. Pueden ser más, de acuerdo a la complejidad de cada potencial problema.

Checklist

Puede describirse como una 'medida para las medidas'. Su función es confirmar que todas las medidas preventivas que estableció se estén cumpliendo.

Aquí se debe hacer una lista con todos los riesgos que se identificaron en la organización, junto a sus respectivas medidas de prevención. Junto a cada ítem debe verse una casilla con las tareas que se cumplieron y las que aún no se realizan.

Esta parte de los análisis de riesgos es muy importante, además de resultar bastante sencilla. Puede servir en cualquier escenario, para facilitar la toma de decisiones.

2.2. Análisis de factores internos y externos de la organización

Las decisiones y cambios que se generan en el ambiente externo a una organización, tendrán alguna repercusión sobre ella, así como los cambios y decisiones al interior de la organización influirán sobre el medio en el cual está inmersa. Esta correlación deberá entonces ser estudiada con todo cuidado a efecto de diseñar para la organización los mecanismos que le permitan obtener el mejor provecho de las condiciones, tanto internas como externas.

2.2.1. Proceso de análisis de fortalezas y debilidades en la organización mediante las técnicas de diagnósticos internos

Los resultados del análisis interno y el diagnóstico darán cuenta de las fortalezas y debilidades; es decir, las áreas sólidas o en las que estamos bien, y las vulnerables o las que estamos mal, con las que cuenta la organización. Esto permitirá dar un mejor panorama y direccionar recursos y prioridades de atención a las debilidades, pudiéndose entonces atender lo importante y no lo urgente. Para realizar el análisis interno es necesario allegarse de información referente a la organización. El reto es identificar la información que es realmente importante para disponer de ella, de tal suerte que sea de rápido acceso y confiable. De esta manera, se tendrán elementos suficientes para poder emitir un juicio acerca del estado de la organización.

Finalmente, en este medio interno se realizará una evaluación de producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios. También se deben evaluar los recursos humanos y financieros, así como una imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control de las relaciones de los clientes y clientas (Facultad de contaduría y administración, s. f.).

2.2.2. Proceso de análisis de oportunidades y amenazas en la organización mediante las técnicas de diagnósticos externos

El análisis del medio en el que se desenvuelve la organización y del que también se hará un diagnóstico conduce a la identificación de las fuerzas y tendencias que, teniendo su origen en el exterior de la organización, pueden afectarla, ya sea de manera positiva (oportunidades) o negativa (riesgos o amenazas). De manera muy esquemática, se puede decir que el procedimiento general de este tipo de análisis consiste en partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras. Dentro de las fuerzas que derivan del medio externo, se tienen como las más importantes las siguientes categorías: tecnologías, económicas, políticas, sociales, demográficas, legales, avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

Para llegar a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o riesgos, y así de ellos derivar la estrategia a seguir, el grupo de planeación puede auxiliarse de la matriz FODA, la cual ya se revisó, pero será profundizada en este apartado (Facultad de contaduría y administración, s. f.).

Para que realice el análisis de factores internos y externos de la organización se propone el siguiente procedimiento del análisis FODA, que incluye los siguientes pasos (Ramírez, 2009):

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados.
5. Determinación del balance estratégico.
6. Graficación y análisis de los resultados.
7. Obtener conclusiones.

A continuación, se explica cada etapa del proceso y además se ejemplifica para su mayor claridad y comprensión:

1. *Identificación de los criterios de análisis.* Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización; puede coincidir con un área administrativa (finanzas) o puede especificarse de una manera particular (capital de trabajo). No existe un número fijo establecido para los criterios; de hecho, pueden ser tantos como se desee, solo se recomienda que no sea un número muy grande (menos de diez), a razón de enfocarse en aquellos que se consideren críticos y se facilite a su vez el manejo de los datos.

Ejemplo

Criterio: finanzas

2. *Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis.* En este punto se requiere que, con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas percibidas en el presente.

El número puede variar para cada una, aunque se recomienda establecer un límite igual, de ser posible, para todas; por ejemplo, las dos o tres consideradas como más relevantes.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capital propio	Falta de crédito	Conseguir socios/socias	Falta de liquidez
Sin pasivos	Sin reinversión	Apoyo del gobierno	Altas tasas de interés

Tabla 1. *Matriz de determinación de condiciones reales*
Fuente: uv.mx

3. *Asignación de una ponderación*, para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3; donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

3	Alto
2	Medio
1	Bajo

A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar el grado de cada variable; de esta manera se pueden establecer las diferencias entre ellas, que permita jerarquizarlas, por ejemplo:

De acuerdo a lo puesto en la tabla 1, la asignación de ponderaciones quedaría así:

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capital propio (3)	Falta de crédito (3)	Conseguir socios/socias (2)	Falta de liquidez (3)
Sin pasivos (2)	Sin reinversión (3)	Apoyo del gobierno (3)	Altas tasas de interés (2)

Tabla 2. *Matriz de ponderación*
Fuente: uv.mx

4. *Cálculo de los resultados*, para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables (fortalezas, debilidades etcétera) correspondientes a cada criterio de análisis; obteniéndose así un total que, expresado en porcentaje, significa el 100% de la cantidad. A su vez, se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio. Esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón; es decir, lo que corresponde al 100%, como se muestra en la siguiente tabla:

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Capital propio (3)	Falta de crédito (3)	Conseguir socios/socias (2)	Falta de liquidez (3)	11
Sin pasivos (2)	Sin reinversión (3)	Apoyo del gobierno (3)	Altas tasas de interés (2)	10
Total = 5 (24%)	Total = 6 (28%)	Total = 5 (24%)	Total = 5 (24%)	Total = 21 (100%)

Tabla 3. *Matriz de totales y porcentajes*
Fuente: uv.mx

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
(3) ↓ → (3)	(3) ↓ → (2)	(2) ↓ → (3)	(3) ↓ →	11
(2) ↓ → (3)	(3) ↓ → (3)	(3) ↓ → (2)	(2) ↓ →	10
Total = 5 (24%)	Total = 6 (28%)	Total = 5 (24%)	Total = 5 (24%)	Total = 21 (100%)

Como se puede ver, el ejemplo trata sobre un solo criterio; pero este proceso se debe hacer con cada uno de los criterios definidos para cada uno de los cuadrantes.

Para realizar el *análisis global de la organización* (que incluye a todos los criterios), se debe hacer primero la suma por columna (hacia abajo) de todas las calificaciones asignadas a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; lo que significa el gran total de cada una de ellas. Y, acto seguido, realizar la suma horizontal de esos grandes totales que signifique en porcentaje también el 100%; para determinar la contribución individual de cada variable, estas se deben dividir entre el gran total.

5. *Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo.* Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios (horizontal), como para el análisis global (suma vertical y luego horizontal), las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.

El balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización; puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas.

Balance estratégico: factor de optimización = factor de riesgo

El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro.

El factor de riesgo, por el contrario, muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

$$\mathbf{F + O = Factor de optimización}$$
$$\mathbf{D + A = Factor de riesgo}$$

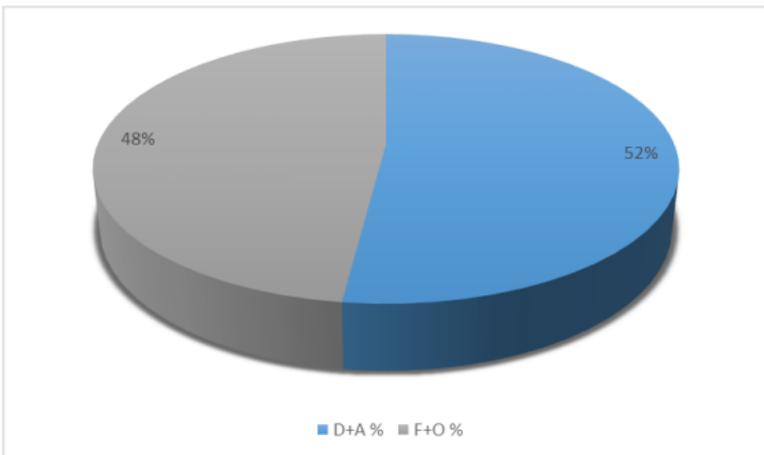
La estimación de los factores debe hacerse tanto global, para tener la idea del desempeño de toda la organización, como para cada uno de los criterios separadamente, para conocer de manera específica los distintos aspectos del funcionamiento de la entidad.

El balance estratégico ideal entre el factor de optimización y el factor de riesgo en cada caso, no es del 50% y 50% entre ellos, sino que, debe superar por cierto margen el primero al segundo, en busca de la mejor condición para operar. Como se muestra a continuación:

F+O	D+A	% F+O	% D+A	Total
.48	.52	48%	52%	100%

6. *Graficación y análisis de los resultados.* Habiendo hecho el cálculo de los factores de riesgo y optimización y el balance estratégico, se pueden graficar y analizar los resultados; por ejemplo, el balance estratégico global de la organización se puede mostrar en una gráfica de pastel, y para cada criterio de igual forma. En este caso, se puede especificar con diagramas de barras los puntos críticos de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas para cada uno de los factores; permitiendo ello, entre otras cosas, complementar y clarificar la información, establecer relaciones, valorar condiciones y emitir juicios que enriquezcan y apoyen el análisis.

Así, para el análisis global del criterio finanzas, se muestra la gráfica siguiente:



Gráfica 1. Análisis global (finanzas)
Fuente: uv.mx

En este caso, se puede observar que el balance, aun cuando es positivo, la diferencia es mínima, de solo 4%, debido a que el factor de oportunidad (fortalezas y oportunidades) tiene un 52% contra las debilidades y amenazas, que representa un 48%; lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto. Por tanto, se deberá centrar más la atención en las finanzas de la empresa, para que las medidas que se propongan contribuyan a su modificación en el corto plazo, a fin de que la situación no se convierta en verdaderamente crítica. El análisis de otros criterios, además del financiero, deberá formar una idea global de la organización, que contribuya a una evaluación más completa.

Ahora bien, para conocer de manera explícita los detalles del análisis de las finanzas, se deben observar las siguientes gráficas.

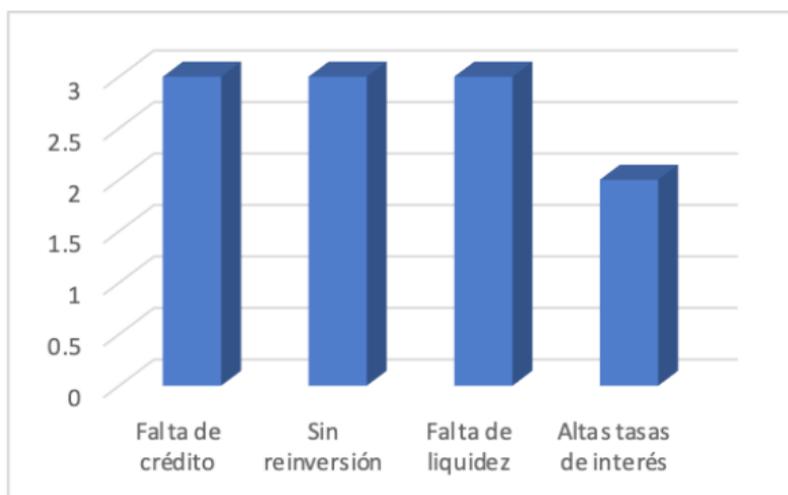
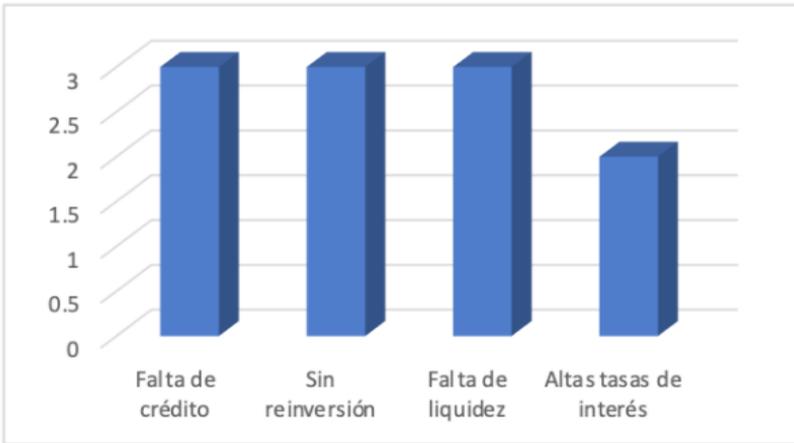


Gráfico 2. *Financiamiento: fortalezas y oportunidades*
Fuente: uv.mx

Fortalezas	Fortalezas	Oportunidades	Oportunidades
Sin pasivos	Capital propio	Apoyos del gobierno	Conseguir socios/socias
2	3	3	2

En este ejemplo se aprecian con la más alta calificación las fortalezas relacionadas con el hecho de que: la empresa se maneja con capital propio de su dueño (F3); además, que no tiene pasivos (F2). Asimismo, se observa que dentro de las oportunidades se percibe en mayor grado la búsqueda de apoyos del gobierno para la empresa (O3), así como el tratar de conseguir socios o socias capitalistas para la misma (O2).

En el caso de las debilidades y amenazas, se muestra la siguiente gráfica:



Gráfica 3. *Financiamiento: debilidades y amenazas*
Fuente: uv.mx

Debilidades	Debilidades	Amenazas	Amenazas
Falta de crédito	Sin reinversión	Falta de liquidez	Altas tasas de interés
3	3	3	2

Con relación a las debilidades y amenazas, se encontró que la mayor calificación se asignó a la falta de cualquier tipo de crédito (D3) y, enseguida, a que no se tiene reinversión en el negocio (D2). En tanto, las amenazas se situaron en la posible falta de liquidez (A3) y en las tasas altas de interés de dinero, que se deberán enfrentar en caso de conseguir crédito (A2).

-
7. *Obtener conclusiones.* Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas, que sean congruentes, pertinentes y adecuadas. También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza?, entre otras. Además de diferenciar qué variables internas son más importantes y qué variables externas deben ser consideradas en el corto, mediano o largo plazo para la planeación estratégica.

Las conclusiones puntuales que se tomen a partir de los resultados anteriores serán responsabilidad del grupo de análisis encargado del diagnóstico, y éstas deben estar encaminadas a proporcionar la base para evaluar las implicaciones competitivas y diseñar estrategias de corto, mediano y largo plazo, en apoyo al proceso de planeación estratégica general de la empresa. También, en este punto es conveniente diferenciar las necesidades internas y externas más urgentes, las previsiones a tomar para enfrentar mejor los factores en el futuro, así como las medidas para mantener las condiciones favorables presentes.

Para este ejemplo se puede concluir que, en el aspecto financiero, la empresa tiene balance estratégico, ligeramente favorable hacia el factor de oportunidad, el cual representa un 52% contra las debilidades y amenazas de un 48%. Lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto; por tanto, se deberá centrar más la atención en este aspecto de la empresa para que las medidas que se propongan contribuyan a su modificación en el corto plazo.

De manera específica, se tienen aspectos favorables y desfavorables; aprovechables y de riesgo. Dentro de lo positivo, se destaca el hecho de actuar con capital propio, lo que representa libertad de tomar decisiones e independencia de tomar las acciones que el dueño o dueña considere apropiadas. También, en menor grado, el no tener deudas puede considerarse como relativamente bueno, ya que significa tranquilidad, no verse presionado o presionada a realizar pagos permanentes y evitar los costos financieros asociados que podrían afectar sus utilidades. Por otra parte, y en los aspectos negativos, es curioso señalar que la propia fortaleza de no tener pasivos pueda derivar una debilidad, ya que la ausencia de una línea de crédito puede significar que no es una empresa solvente o con perfil crediticio apropiado; también ello limita las acciones de reinversión en activos fijos o en actividades de gastos de operación que pudieran posicionar tal vez mejor a la empresa.

En cuanto a las condiciones externas, se observa que se puede aprovechar como oportunidades las facilidades que está otorgando el gobierno estatal actual para obtener apoyos de cualquier tipo, como créditos de bajo interés u otros beneficios asociados a los proyectos y programas de apoyo a las micro y pequeñas empresas; también en este rubro se considera como una posibilidad conseguir socios o socias capitalistas y constituir una sociedad anónima, o conseguir y promover patrocinio externo, que traiga recursos frescos como una buena opción. En lo referente a las amenazas, se registran básicamente dos: la primera asociada con el riesgo de padecer falta de liquidez, que pudiese afectar el capital de trabajo y la que se relaciona con la necesidad de conseguir crédito y que, de acuerdo a la incertidumbre de la situación económica actual, implicaría posiblemente pagar tasas de interés financiero altas, asociadas a la inflación; lo que pudiesen poner en riesgo la estabilidad financiera a largo plazo.

El análisis FODA es una valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización. Su importancia consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro de los ambientes internos y externos de una organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.

Realice la tarea 2. *Diagnóstico situacional para la identificación de problemáticas en la SOCAP*

TAREA

Tarea 2. Diagnóstico situacional para la identificación de problemáticas en la SOCAP.

Tema. 2.1. Modelos generales de diagnósticos organizacionales

Esta tarea tiene como propósito que usted aplique una herramienta de diagnóstico para llevar a cabo un análisis de los factores internos y externos de un área o departamento de la Cooperativa.

Instrucciones:

- a) **Seleccione** solo un área o departamento de la Cooperativa en la cual usted ya ha practicado y que considere que tiene un buen conocimiento del funcionamiento de la misma.
- b) **Incluya** el nombre de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo.
- c) **Incluya** el nombre del área y una descripción de la misma.
- d) **Aplique** la técnica de diagnóstico del análisis de FODA al área, de acuerdo a lo que usted conoce.
- e) **Realice** el análisis interno de la SOCAP; es decir, identifique las fortalezas y las debilidades del área que seleccionó.
- f) **Realice** el análisis externo de la SOCAP; es decir, identifique las debilidades y amenazas del área que seleccionó.
- g) Para realizar el análisis interno y externo se recomienda seguir los pasos que se describen anteriormente (análisis FODA).
- h) Los criterios de evaluación son:
 - Presentación o portada, incluir en ella el nombre de la SOCAP.
 - Nombre y descripción del área.
 - Análisis interno y externo del área (FODA).
- i) No olvide **escribir** en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
- j) **Guarde** su tarea 2 (Diagnóstico situacional para la identificación de problemáticas en la SOCAP) como documento Word, con la siguiente nomenclatura:
Tarea2_XX_YZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno.
Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea2_FR_V_G.
- k) **Suba** su tarea 2 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
- l) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribálas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Lista de cotejo. Tarea 2. *Diagnóstico situacional para la identificación de problemáticas en la SOCAP (valor 25)*

Nombre de la o el estudiante-aprendiz:

Nombre de la o el docente:

Universidad tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Características a cumplir	Cumple		Observaciones
		Sí	No	
Presentación o portada	Logo de la UT, nombre de la asignatura, identificación del reporte, nombre del alumno o alumna, grupo y fecha de entrega.	1.0	0	
Contenido	Nombre de la Cooperativa y nombre del área.	1.0	0	
	Describir el área a la que se aplica el FODA.	2.0	0	
	Análisis de factores internos y externos del área. 1. Identificación de los criterios de análisis.	3	0	
	2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.	3	0	
	3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas listadas (matriz).	3	0	
	4. Cálculo de los resultados.	3	0	
	5. Determinación del balance estratégico.	3	0	
	6. Gráficación y análisis de los resultados.	3	0	
7. Obtener conclusiones.	3	0		
Total:				

Para saber más...



Münch, L. (2017). *Planeación Estratégica. Guía para elaborar planes estratégicos y de negocio exitosos*. México: Trillas.

<https://www.youtube.com/watch?v=2MbvkgD49n4>

<https://www.youtube.com/watch?v=mcsxUnAA0OQ&t=48s>

https://www.youtube.com/watch?v=cn23xm9x9_A

Referencias



Amez, D. (2021). *Análisis de riesgos: ¿por qué es importante para tu negocio?* <https://www.crehana.com/blog/negocios/analisis-riesgos-empresa/>

Betancourt, D. (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

Da Silva, D. (2020). *¿Qué es la matriz BCG? 4 decisiones estratégicas basadas en la matriz BCG*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-la-matriz-bcg/>

Diccionario de Marketing. (2021). *5 fuerzas de Porter*. <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

-
- Dussán, C. y Serna, H. (2012). *¿Qué es el diagnóstico estratégico?* <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>
- EAE Business School. (2021). *Análisis PESTEL*. <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Facultad de contaduría y administración. (s. f.). *La planeación*. <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad3.pdf>
- Hernández, G. (2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Jarquín, A. y Palacios, J. (2014). *Diagnóstico estratégico de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa* [tesis]. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/5579/1/6136.pdf>
- Matriz BCG. (s. f.). *Herramienta estratégica esencial en la empresa*. www.matrizbcg.com
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/internacionales/manual_MML_CEPAL.pdf
- Ramírez, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Sy Corvo, H. (2019). *Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo*. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>

Unidad temática 3. Formulación de objetivos y estrategias

Mapa mental de la unidad temática

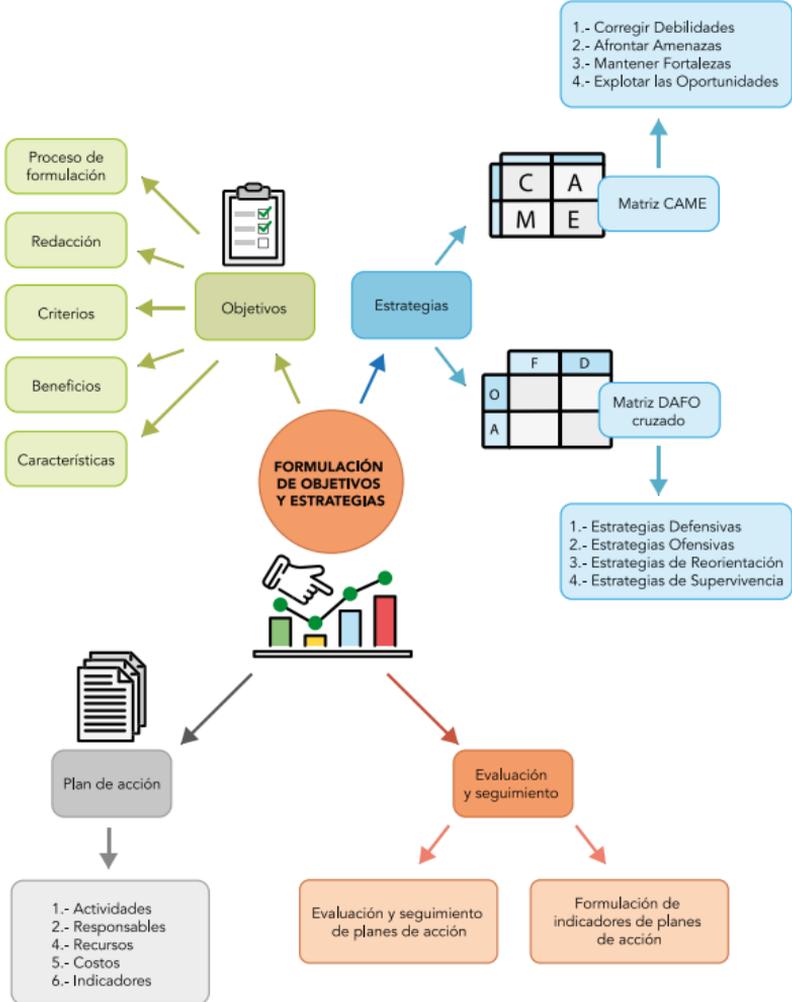


Figura 13. Mapa mental de la unidad temática 4: Formulación de objetivos y estrategias
Fuente: Elaboración propia

Después de haber trabajado esta unidad, usted podrá:

Formular objetivos, estrategias y planes de acción de las Cooperativas de ahorro y préstamo que permitan contribuir al logro de los objetivos de la organización.

3.1. Formulación de objetivos y estrategias



3.1.1. Etapas de la formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de las metas, la misión y la visión.

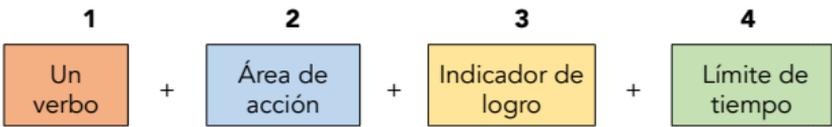


Según Antonio Francés y Humberto Serna, se puede plantear el siguiente proceso para la formulación de los objetivos estratégicos en 4 etapas (CEUPE Magazine, s. f.):

1. Realizar reuniones con las personas claves de la organización. Haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas, se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento, entre otras) que conforman a la organización.

2. Definir los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.
3. Depurar la lista de los objetivos; es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentrarán la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área; de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.
4. Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

Para realizar el punto 2 requiere saber cómo se redactan los objetivos estratégicos. Para ello, Gaxiola (2020) propone 4 pasos:



Un ejemplo de redacción de objetivo:

Verbo: Reducir

+ Área de acción: el gasto operativo

+ Indicador de logro: en un 5%

+ Límite de tiempo: al fin del semestre

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de éstos. Si un objetivo pierde especificidad y mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.

-
- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué es lo que se necesita que sea realizado.
 - Apropriados. Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
 - Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores se dan muchos beneficios para la organización:

- Ayudan a dirigir a los trabajadores y trabajadoras de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores y trabajadoras de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido demostrado que las personas trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide, simplemente, que lo hagan lo mejor que se pueda.
- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.
- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a los empleados y empleadas, sino también ayudan a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas (Martínez y Milla, 2012).

Ejemplos de aspectos a considerar en los objetivos estratégicos en diferentes perspectivas de la organización:

Perspectiva financiera	Perspectiva del socio/socia	Perspectiva de procesos	Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos. - Asegurar la rentabilidad financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar el impacto en la comunidad. - Ampliar la oferta de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y usar una base de datos de los clientes y clientas. - Mejorar el servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en herramientas para que el personal sea más productivo. - Mejorar las habilidades técnicas y analíticas.

Figura 14. Ejemplos de perspectivas a considerar al elaborar objetivos
Fuente: Pensemos.com

Nota: Los ejemplos indicados son de algunas de las perspectivas que se pueden considerar; pero, dependiendo del tipo de organización, serán las perspectivas a considerar, ya sean estas u otras.

Los objetivos deben poseer las siguientes características (CEUPE, s. f.):

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzos.
- Deben ser múltiples.

3.1.2. Tipos de estrategias

¿Por qué algunas empresas son exitosas, tienen un crecimiento constante y les va mejor que a las otras? Bueno, tal vez la clave esté en la "estrategia". La estrategia es el puente que hay entre las políticas o los objetivos más altos y las tácticas o acciones concretas para llegar a la meta (Roncancio, 2016).

Una buena estrategia debe (Ideonomía, s. f.):

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes. Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes.

La empresa funciona por medio de estrategias, su misión, visión, valores, objetivos y todo lo que sea necesario. La planificación y las estrategias son claves en la empresa; por eso vamos a comentar las principales estrategias de la empresa, las que van a hacer que su funcionamiento sea lo mejor posible en todos los aspectos, aunque la empresa sea un conjunto de varias claves que se interrelacionan entre sí para llegar a lo que es. Las principales estrategias de la empresa a tener en cuenta son (Gestión.org, s. f.):

- Estrategia corporativa.
- Estrategia competitiva.
- Estrategia funcional.

La estrategia corporativa se refiere al análisis de la empresa decidiendo en qué negocios quiere estar. Es el programa de la empresa para definir y buscar alcanzar sus objetivos. Es un proceso de la empresa que implica muchas cosas.

La estrategia competitiva se refiere a la zona de competir de la empresa. Es un conjunto de acciones defensivas y ofensivas que permiten alcanzar y mantener una posición competitiva de la empresa en su sector, además de intentar buscar una nueva y mejor posición y mejorar la estrategia según la política de desarrollo que está teniendo la empresa. Si bien la estrategia corporativa se basa en muchos elementos, la estrategia competitiva tiene principalmente en cuenta la especialización, la diferenciación y el liderazgo de los costes.

La estrategia funcional se basa en las políticas de la empresa con carácter funcional. Se basa en buscar la mejor forma de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades en cada una de las áreas funcionales del negocio o unidades estratégicas. Se basa en maximizar la productividad de los recursos de la empresa. Tiene principalmente en cuenta las áreas funcionales de los recursos humanos, comercialización, producción, compras, tecnología y financiación. Consiste en cómo funcionan las cosas en la empresa. Cada una de las estrategias de la empresa cumple sus propias funciones, tiene sus propias actuaciones y es precisamente esto lo que hace que se complementen a la perfección para conseguir lo mejor de la empresa. La estrategia corporativa es clave, pero también lo es la estrategia funcional para determinar cómo hacer las cosas; y la competitiva para conseguir el mayor crecimiento de la empresa.

3.1.3. Proceso de formulación de estrategias



La aproximación más sencilla para generar estrategias, una vez que hemos hecho nuestro análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) (lo revisamos en el capítulo 2 para el diagnóstico), es la Matriz CAME. Sí, ha adivinado bien, CAME es el acrónimo de varias palabras. En este caso, hace referencia a las acciones clave que se tienen que llevar a cabo: Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades (Learning Legendario, s. f.)

CAME

Se sugiere que cuando rellene la Matriz CAME y proponga estrategias, no entre a valorarlas. El objetivo es que, a modo de *brainstorming* o lluvia de ideas, se generen opciones que luego ya se seleccionarán.

Así, puedes rellenar tu **Matriz CAME** y definir las estrategias a seguir, respondiendo a las siguientes preguntas:

Corregir debilidades

- ✓ ¿Qué acciones podemos hacer para que desaparezcan las debilidades que hemos detectado?
- ✓ ¿Cómo podemos minimizar el efecto de estas debilidades?

Afrontar amenazas

- ✓ ¿Qué acciones podemos realizar para evitar que una determinada amenaza se convierta en una debilidad?
- ✓ ¿Cómo podemos minimizar el impacto de una amenaza?
- ✓ ¿Qué acciones podemos llevar a cabo para que la amenaza no nos afecte?

Mantener fortalezas

- ✓ ¿Qué acciones debemos realizar para seguir manteniendo los puntos fuertes?
- ✓ ¿Cómo podemos hacer para seguir contando con estas ventajas competitivas?

Explotar las oportunidades

- ✓ ¿Qué acciones podemos realizar para convertir esas oportunidades en fortalezas?
- ✓ ¿Qué acciones podemos llevar a cabo para aprovechar las oportunidades?

MATRIZ CAME

Proyecto: _____
Creado por: _____ Fecha: _____

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores negativos	Estrategias para Corregir Debilidades	Estrategias para Afrontar Amenazas
Factores positivos	Estrategias para Mantener Fortalezas	Estrategias para Explotar Oportunidades

Figura 15. *Matriz CAME*
Fuente: Learning Legendaro

A continuación, se describe un ejemplo del uso de la Matriz CAME, basado en un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del proyecto Learning Legendario, a fecha de enero de 2018. Recuerde que un análisis no es más que una fotografía en un momento concreto. Si se trata de un proyecto a largo plazo, deberá ir actualizando el análisis y, es seguro que, los objetivos irán evolucionando también. Para comprender mejor el ejemplo se adjunta el análisis DAFO del proyecto, dado que, con base en ello, se integra la Matriz CAME, para la realización de estrategias.

Debilidades

Debilidad 1 (D1): Falta de tiempo. Dedico mucha parte de mi tiempo en actividades necesarias para que el blog funcione, pero en las que no apporto valor (mantenimiento web, corregir, maquetar, subir los artículos en la web, retocar las imágenes, editar el audio de los podcasts, promocionar los contenidos del blog en las redes sociales). Me gustaría disponer de más tiempo para hacer tareas nuevas en las que aporte más.

Debilidad 2 (D2): Modo afición. No tengo una visión de negocio que me fuerce a acelerar el ritmo y sacarle más partido a las actividades que hago. No tengo la presión de necesitar ingresos adicionales para vivir, por lo que sigo con el blog en modo hobby, haciendo lo que puedo cuando quiero y lo que quiero cuando puedo.

Amenazas

Amenaza 1 (A1): Tomar consciencia. Es difícil hacer «despertar» a formadores o formadoras con muchos años de experiencia en la necesidad de cambiar; hacerles conscientes de lo que podrían ganar ellos y sus participantes si sus cursos fueran más participativos.

Amenaza 2 (A2): Mercado inmaduro. En el mundo del marketing online hay bastante cultura en relación a la compra de infoproductos y muchos profesionales están dispuestos a pagar cientos de euros por un curso online u otro tipo de productos; pero, ¿pagaría un formador o formadora por un curso online no certificado con el que aprender a crear mejores experiencias de aprendizaje? ¿En qué producto o servicio estaría dispuesto a invertir (formación hecha a medida, consultoría para mejorar sus cursos, un curso online con acceso a herramientas, plantillas, etcétera)?

Fortalezas

Fortaleza 1 (F1): Bueno en formación. Me encanta el tema del aprendizaje y la formación, y creo que se me da bien. En seguida se me ocurren ideas para crear dinámicas o nuevas experiencias. Y suelen funcionar muy bien. Leo y reflexiono sobre lo que hago. Tengo cientos de ideas para generar y publicar contenidos.

Fortaleza 2 (F2): Facilidad tecnológica. Me gusta la tecnología y aprendo muy rápido. Disfruto probando y poniendo en marcha nuevas herramientas TIC. Facilidad para moverme en entornos digitales.

Oportunidades

Oportunidad 1 (O1): Formación mejorable. La calidad de las formaciones internas en empresas es mejorable. Muchos formadores y formadoras llegan a serlo sin preparación y realizan formaciones poco eficaces, basadas en el modelo de lectura magistral. Algunos de estos formadores y formadoras buscan mejorar, actualizarse y conocer herramientas que les permitan facilitar mejores cursos y talleres a sus clientes y clientas.

Oportunidad 2 (O2): Salto al online. Existen muchos formadores y formadoras atrapados en el mundo *offline*. Algunos no pueden atender toda la demanda, porque no tienen días libres en el calendario, y otros desearían poder desplazarse menos. Muchos buscan poder hacer crecer su negocio y ofrecer sus servicios en el mundo online, poder llegar a más clientes y clientas y tener unos ingresos adicionales y más estables.

Considerando el análisis DAFO anterior, se prosigue a definir las estrategias primeramente para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades, como se muestra a continuación:

Corregir debilidades

D1 (Falta de tiempo)

- *Estrategia:* Contratar los servicios de una persona que pueda realizar esas tareas necesarias para el blog, pero en las que no aporte valor. Será necesario describir los pasos que sigo para cada tarea (modelizar mi proceso) y conseguir una fuente de ingresos recurrentes para pagar a esa persona.

D2 (Modo afición)

- *Estrategia:* Generar algún tipo de infoproducto con el que generar ingresos (por ejemplo, un curso online destinado a tráfico frío). Aprovechar para documentar y compartir todo el proceso de diseño, creación y promoción, en una serie de artículos en el blog. Esto serviría de ayuda y orientación a otros formadores y formadoras que quieren montar y vender sus cursos online.
- *Estrategia:* Rendir cuentas a alguien. Apuntarme a un grupo *Mastermind*, buscar un colaborador o colaboradora o hacer una mentoría cruzada.

Afrontar amenazas

A1 (Tomar consciencia)

- *Estrategia:* Participar en eventos y foros para formadores y formadoras y debatir sobre la necesidad del cambio y la necesidad de crear mejores experiencias de aprendizaje en la empresa.
- *Estrategia:* Generar casos de éxito de empresas o formadores y formadoras con los que haya colaborado para demostrar cómo otros han podido cambiar y qué beneficios han obtenido.

A2 (Mercado inmaduro)

- *Estrategia:* Hacer una investigación de mercado para valorar qué productos/servicios funcionarían. Preguntar directamente a los seguidores y seguidoras (en la lista de email y en RRSS). Investigar «puntos de dolor» en foros, otros blogs relacionados (comentarios), reseñas de cursos y libros.

Mantener fortalezas

F1 (Bueno en formación)

- *Estrategia:* Colaborar en algunos proyectos reales fuera de lo que es el trabajo en mi empresa, que me permitieran ampliar mi perspectiva y seguir adquiriendo experiencias. Esto exigiría dedicar horas extra o incluso gastar días de vacaciones para la realización de algún curso o taller.
- *Estrategia:* Ofrecer asesoramiento online (por email o vía skype) y ayudar a otros formadores y formadoras en sus proyectos. Podría crear unos kits DIY que complementarían este asesoramiento.
- *Estrategia:* Añadir una sección en el podcast de «pregunta a Juanda», en el cual ir resolviendo casos prácticos y ofrecer mi punto de vista. Esto permitiría que otros formadores y formadoras se beneficiaran y también pudieran cuestionar mis planteamientos (y, por tanto, seguir aprendiendo y mejorando).

F2 (Facilidad tecnológica)

- *Estrategia:* Monitorear los blogs y foros en los que se comentan herramientas para facilitar el aprendizaje (muchos son educativos); filtrar cuáles sería aplicables en la empresa, probarlas en mis cursos y compartir mi experiencia con ellas. Para forzarme, podría crear un post al mes tipo «la herramienta del mes», en la cual hacer una revisión completa.
- *Estrategia:* Crear nuevos contactos con las empresas y personas que generan estas herramientas para poder tener acceso a ellas y probarlas.

Explotar oportunidades

O1 (Formación mejorable)

- *Estrategia:* Segmentar mejor a este tipo de formadores y formadoras que buscan estar actualizados sobre herramientas en la lista de email y en el sitio web, para ofrecerles contenidos que les interesen.
- *Estrategia:* Incluir una sugerencia de camino (sección «Empieza por aquí» en la web) o lectura de los artículos del blog para que tenga un sentido de progresión.
- *Estrategia:* Incluir una sección en la web con mi bibliografía favorita y recursos web que recomendaría a un formador o formadora en este proceso de mejora.
- *Estrategia:* Crear un curso a través de email, en el que periódicamente se entrega una lección (artículo, video) sobre cómo crear mejores experiencias de aprendizaje.

O2 (Salto al online)

- *Estrategia:* Crear una guía paso a paso sobre cómo podría convertirse una formación presencial en online; incluso mejoran la experiencia de aprendizaje final.
- *Estrategia:* Invitar al podcast a profesionales que hayan transformado sus negocios en digital y que compartan esa experiencia (volumen de negocio, barreras, herramientas que usan, etcétera).

- *Estrategia:* Podría generar un proyecto real en el que mostrar cómo se pueden crear y generar ingresos a través de un curso online o un producto digital relacionado con la formación.

La ventaja de las estrategias CAME es que son muy rápidas de obtener. Sin embargo, puede que se estén dejando posibles estrategias y opciones que pudieran ser también útiles. Para evitarlo, a continuación, se describe el DAFO cruzado, creando estrategias más allá del CAME (Learning Legendario, s. f.).

La ventaja de las estrategias CAME es que son muy rápidas de obtener. Sin embargo, puede que estemos dejando en el tintero posibles estrategias y opciones que pudieran ser útiles también.

Es aquí cuando podemos jugar a combinar los distintos elementos que hemos obtenido en el DAFO y para plantear nuevos tipos de estrategias.

Puede que alguna de las combinaciones no tenga mucho sentido (o ninguno), pero recuerde que se trata de generar opciones. Como buenos exploradores, tenemos que recordar que el tesoro puede estar escondido en cualquier parte.

DAFO cruzado

- **Estrategias defensivas (fortaleza + amenaza)**

Las estrategias defensivas tienen como objetivo protegernos de posibles amenazas usando nuestras fortalezas. Para buscar estrategias defensivas iremos combinando cada amenaza con cada fortaleza.

Tenemos que preguntarnos cómo podemos usar esta fortaleza para minimizar o neutralizar esta amenaza.

- **Estrategias ofensivas (fortaleza + oportunidad)**

Las estrategias ofensivas buscan obtener el máximo beneficio de una oportunidad mediante el uso de una fortaleza. Así, combinaremos fortalezas con oportunidades. Analizaremos si alguna de las fortalezas podría ayudarnos a aprovechar las oportunidades que hemos identificado.

La pregunta aquí es ¿cómo podemos usar esta fortaleza para explotar esta oportunidad?

- **Estrategias de reorientación (debilidad + oportunidad)**

Las estrategias de reorientación tienen como objetivo corregir alguna debilidad o carencia mediante el aprovechamiento de una oportunidad. Es decir, combinaremos debilidades y oportunidades. Podemos llevar a cabo alguna acción para corregir las debilidades y reorientar nuestra situación interna para poder explotar las oportunidades de alguna forma.

En este caso, podemos plantear para cada combinación: ¿cómo debemos corregir esta debilidad para poder aprovechar esta oportunidad?

- **Estrategias de supervivencia (debilidad + amenaza)**

Las estrategias de supervivencia tienen como objetivo sobrevivir al temporal y aguantar los posibles efectos adversos de las amenazas de la mejor forma posible para minimizar los daños. Probaremos las combinaciones de debilidades y amenazas. Buscaremos acciones con las cuales intentar eliminar los aspectos negativos o barreras que puedan suponer las amenazas, asumiendo que no vamos a poder desarrollar las fortalezas necesarias para afrontarlas.

Aquí la pregunta es cómo vamos a trabajar esta debilidad para minimizar el efecto de esta amenaza.

DAFO CRUZADO

Proyecto: _____
Creado por: _____ Fecha: _____

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)	Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)
Amenazas	Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

Figura 16. DAFO cruzado
Fuente: Learning Legendario

Ejemplo DAFO cruzado

A continuación, un ejemplo de DAFO cruzado, tomando en cuenta el análisis DAFO del proyecto Learning Legendario, a fecha de enero de 2018, para la generación de estrategias. Al igual que en el caso de la Matriz CAME, cuando realice este ejercicio, no se pare a juzgar si una estrategia es buena o mala. Simplemente apúntela como surja. Luego ya tendrá tiempo para analizarlas.

Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas)

F1 (Bueno en formación) + A1 (tomar consciencia)

- *Estrategia:* Predicar con el ejemplo. Compartir casos de éxito. Cuando un formador o formadora ve lo que otros profesionales pueden conseguir, quizá se motive a intentar cambiar también.

F1 (Bueno en formación) + A2 (mercado inmaduro)

- *Estrategia:* Modelizar el proceso que sigo para crear mis cursos y las dinámicas, y decidir el mejor formato para compartirlo (guía, curso online, podcast).

F2 (Facilidad tecnológica) + A1 (tomar consciencia)

- *Estrategia:* Mostrar en el blog/podcast los beneficios de determinadas herramientas a la hora de facilitar el aprendizaje de las y los participantes.

F2 (Facilidad tecnológica) + A2 (mercado inmaduro)

- *Estrategia:* Tutor personal de aplicaciones y herramientas. Ofrecer asesoramiento sobre qué herramientas necesitaría un formador o formadora, dependiendo del tipo de cursos y talleres que realiza.

Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades)

F1 (Bueno en formación) + O1 (Formación mejorable)

- *Estrategia:* Crear un manual con los elementos que debería tener una formación y modelar mi proceso para diseñar ejercicios y dinámicas.

F1 (Bueno en formación) + O2 (Salto al online)

- *Estrategia:* Crear algún tipo de formación online en la cual demostrar con ejemplos cómo se pueden crear mejores experiencias.

F2 (Facilidad tecnológica) + O1 (Formación mejorable)

- *Estrategia:* Crear una guía que siempre esté actualizada con las herramientas más útiles.

F2 (Facilidad tecnológica) + O2 (Salto al online)

- *Estrategia:* Analizar las distintas soluciones disponibles actualmente para la generación y ventas de cursos online y crear una guía/tutorial paso a paso.

Estrategias de reorientación (debilidades + oportunidades)

D1 (Falta de tiempo) + O1 (Formación mejorable)

- *Estrategia:* Buscar socios y socias que también puedan colaborar y aportar contenidos en el blog.

D1 (Falta de tiempo) + O2 (Salto al online)

- *Estrategia:* Trabajar con un mentor o mentora que ya haya alcanzado lo que me gustaría lograr a mí, para acelerar mi aprendizaje en la creación y venta de cursos online.

D2 (Modo afición) + O1 (Formación mejorable)

- *Estrategia:* Seleccionar alguno de los proyectos externos que me han propuesto y trabajar con ellos «en modo profesional». Generar casos de éxito.

D2 (Modo afición) + O2 (Salto al online)

- *Estrategia:* Crear y vender un curso online o un infoproducto, compartiendo el proceso.

Estrategias de supervivencia (debilidades + amenazas)

D1 (Falta de tiempo) + A1 (tomar consciencia)

- *Estrategia:* Analizar las colaboraciones que hago y seleccionar aquellas actividades que mayor impacto y visibilidad vayan a tener.

D1 (Falta de tiempo) + A2 (mercado inmaduro)

- *Estrategia:* Trabajar solo en proyectos y servicios en los que haya una demanda comprobada.

D2 (Modo afición) + A1 (tomar consciencia)

- *Estrategia:* Añadir una sección en la web sobre los servicios profesionales que podría ofrecer relacionados con la formación.

D2 (Modo afición) + A2 (mercado inmaduro)

- *Estrategia:* Ofrecer calidad profesional para generar confianza en posibles futuros clientes y clientas. Cambiar mi «chip» mental y establecer unos criterios mínimos.

3.2. Plan de acción



3.2.1. Elementos que conforman el plan de acción

Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta (indica las cosas a realizar y el cómo). Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.

3.2.1.1. Actividades

Generalmente, la lista creada inicialmente es voluminosa, por eso es importante reevaluarla. Algunas actividades pueden ser más difíciles de lograr que las otras; por eso, en lo posible, hay que dividir las tareas de mayor envergadura en partes más pequeñas y fáciles de realizar, lo que permitirá una mejor gestión del plan de acción, tanto por parte de los ejecutores de la acción como de la persona responsable de su seguimiento (Christino, 2021).



3.2.1.2. Responsables

La persona responsable del plan de acción tiene la misión de darle seguimiento al plan y asegurarse de que cada actividad se implemente correctamente.

La persona responsable de la ejecución: cada actividad puede ser llevada a cabo por un responsable diferente, pues se encargará de concretar la acción (Christino, 2021).



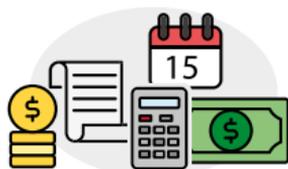
3.2.1.3. Recursos

Antes de iniciar su plan de acción, es crucial asegurarse de que dispone de todos los recursos necesarios para completar las tareas. Y si no están disponibles en el momento, primero hay que elaborar un plan para adquirirlos. Por lo tanto, puede ser necesario establecer un presupuesto para completar las acciones; puede, por ejemplo, asignar una columna en su plan de acción para marcar el costo de cada tarea, si existe (Christino, 2021).



3.2.1.4. Costos

Todas las acciones necesitan ser cuidadosamente presupuestadas para poder tener una visión general del costo total y para identificar formas de financiarlo.



El presupuesto deberá (NSDS GUIDELINES, s. f.):

- Mostrar los costos totales, tanto actuales como de inversión para la implementación de las acciones.
- Especificar la carga esperada sobre el presupuesto nacional o las necesidades de financiamiento externo.
- Describir en detalle cómo se utilizarán los recursos, por ítems de gastos principales, costos actualizados y gastos de capital.

3.2.1.5. Indicadores

Un indicador de gestión (KPI) es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito, al alcanzar lo definido en la planeación estratégica.



3.2.1.6. Fechas de inicio y terminación: Diagrama de Gantt

El siguiente paso es fijar los plazos para cada acción establecida en el paso anterior. Este paso es crucial, porque los planes de acción sin plazos corren el riesgo de no realizarse nunca; es decir, el objetivo puede nunca alcanzarse.



Como ya se informó en el paso anterior, es fundamental que se consulte a todos los implicados en la planificación de las acciones sobre el plazo, para evaluar el tiempo de ejecución de determinadas tareas. Así, el empleado o empleada puede planificar mejor la ejecución de sus actividades, priorizando según su importancia y urgencia. Puede ser necesario priorizar algunas acciones, porque estas pueden bloquear otras acciones secundarias. Pero, tenga cuidado aquí. Muchos gestores suelen establecer todo como prioritario. Y como ya sabemos, si todo es importante, eso significa que nada lo es. En ese caso, es esencial evaluar a fondo las tareas para comprenderlas y poder calificarlas de la mejor manera posible (Christino, 2021).

Se plantean tres tipos de evaluación:

1. Ex-ante (antes del proyecto), para determinar la viabilidad del plan de acción; y, si es posible, desarrollarlo.
2. Evaluación durante la marcha o implementación del plan de acción para evaluar si los resultados parciales obtenidos se ajustan a los objetivos y metas planteadas. Es lo que se denomina seguimiento o monitoreo durante la marcha del plan de acción.
3. Evaluación Ex-post o evaluación de impacto. Evalúa si los resultados logrados al finalizar el plan de acción mejoraron las condiciones iniciales del nivel de vida inicial de la comunidad.

Para efectuar la evaluación del proyecto o del plan de acción, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Los objetivos
- Las metas
- Los indicadores
- Los resultados
- Fuentes de verificación

3.3.2. Proceso de formulación de indicadores de planes de acción

De acuerdo con la Universidad del Desarrollo del Estado de Puebla (s. f.), la definición de indicadores permite monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de gestión establecidos en el plan estratégico y operativo, respectivamente.

Se trata de conceptos básicos para que puedan ser aplicados por todas las unidades ejecutoras. Sin embargo, si el proceso de planificación se realiza con mayor profundidad, será necesario ampliar la información aquí desarrollada.

Los indicadores para cumplir con su rol de control de gestión estratégico y operativo deberían cumplir con las siguientes características:

- **Relevancia:** deben aportar información imprescindible para la toma de decisiones, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Objetividad:** los datos deben ser auditables, es decir, debe existir la posibilidad de ser verificados, independientemente, de forma externa.
- **Ser inequívocos:** su análisis no debería permitir interpretaciones ambiguas o contrapuestas.
- **Completitud:** idealmente, un buen conjunto de indicadores debería capturar todas las posibles conductas o acciones relevantes, vinculadas al suceso que se intenta captar.
- **Sensibilidad:** deben ser capaces de reflejar las acciones y esfuerzos del individuo o la unidad que realiza la gestión; es decir, deben basarse sobre variables que la unidad pueda controlar.
- **Accesibilidad:** su obtención debe tener un costo razonable en relación a los beneficios que reporta la información que brindan.

Estas características de los indicadores de gestión son características deseables de los mismos. En la práctica resulta difícil que un indicador reúna todas las propiedades mencionadas. Ello, sin embargo, no debería de ser un impedimento para su construcción y uso, siempre y cuando, estas limitaciones se hagan explícitas. Ciertamente, hay algunas propiedades que son más importantes que otras. En particular, destacan por su importancia las que refieren a la relevancia, objetividad, sensibilidad y el hecho de presentar resultados inequívocos. En definitiva, se trata de encontrar indicadores que cumplan con la mayor cantidad de propiedades relevantes posibles, evidenciando los puntos débiles que puedan llegar a tener. Estas limitaciones pueden resolverse mediante un buen conjunto de indicadores.

Respecto a la cantidad de indicadores a utilizar, se debe tener presente que estos tienen que cubrir los aspectos significativos del desempeño, privilegiando los objetivos más relevantes de la institución y que la cantidad de información que provean no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los usan. Un número aceptable de indicadores de gestión es un par por cada una de las metas comprometidas.

Se considera clave para medir el grado de consecución de los lineamientos y objetivos estratégicos a nivel de inciso, la definición de algún indicador de impacto que muestre el efecto producido como consecuencia de los resultados de las acciones implementadas por el mismo sobre un determinado grupo de población.

- Impacto. En este sentido, los indicadores de impacto deberán reflejar los porcentajes de obtención de los resultados, en comparación con los esperados.
- Eficacia. El concepto de eficacia refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados; es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Generalmente, los indicadores de eficacia relacionan las actividades o productos que efectivamente se realizaron con aquellas que se planificó realizar. Otro tipo de indicador de eficacia refiere al grado de cobertura que se hace de una determinada demanda o población objetivo.
- Eficiencia. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes, la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.
- Calidad. La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios y usuarias. Ésta se puede observar a través de la mejora de los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios y usuarias.

- Desempeño presupuestario. Este concepto se puede definir como la capacidad que tiene una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos.

Proceso de formulación de indicadores

1. Número/nombre indicador: cada indicador debe tener un código numérico y un nombre. La codificación resulta importante para la construcción de bases de datos que se utilizarán en sistemas de información automatizados. El nombre debe ser claro y corto.
2. Responsable: es la persona encargada de obtener los datos necesarios para la construcción del indicador en tiempo y forma.
3. Lineamiento estratégico y objetivo estratégico: hace referencia a los lineamientos y objetivos estratégicos definidos en el proceso de planificación estratégica, de los cuales se deriva la meta de gestión bajo consideración. Se deben indicar los códigos del lineamiento y del objetivo correspondientes.
4. Meta: consiste en la descripción numérica y conceptual de la meta, cuyo logro se mide a través del indicador. Para ello, idealmente, deberían contemplarse las dimensiones de eficacia, eficiencia y calidad.
5. Descripción del indicador: en este apartado debe realizarse una breve descripción cualitativa del indicador, que explique cómo interpretarlo y de qué forma contribuye al logro de la meta.

Realice la tarea 3. *Estrategias que solventan la problemática identificada en el diagnóstico situacional de la SOCAP*

TAREA

Tarea 3. *Estrategias que solventan la problemática identificada en el diagnóstico situacional de la SOCAP.*

Unidad temática 3. Formulación de objetivos y estrategias.

Esta tarea tiene como propósito que usted comprenda el proceso de formulación de estrategias.

Instrucciones:

A partir del análisis DAFO, realizado en el capítulo 2, **formule** al menos una estrategia aplicando la Matriz CAME (Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades). Utilice el anexo con la Matriz CAME para organizar su información, para lo cual se le sugiere elija la fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza que considere tiene más impacto en la Cooperativa. También puede revisar los videos que están en el apartado "Para saber más..." para apoyarse. Para lo anterior, **elabore** un documento que contenga:

- a) Estrategia (s) para corregir debilidades.
- b) Estrategia (s) para afrontar amenazas.
- c) Estrategia (s) para mantener fortalezas.
- d) Estrategia (s) para explotar oportunidades.
- e) Conclusiones

Los criterios de evaluación son:

- Presentación o portada, incluir en ella el nombre de la SOCAP, la cual aplicó en el diagnóstico.
 - Objetivo de la actividad.
 - Estrategia (s) para corregir debilidades.
 - Estrategia (s) para afrontar amenazas.
 - Estrategia (s) para mantener fortalezas.
 - Estrategia (s) para explotar oportunidades.
 - Conclusiones
- f) No olvide **escribir** en su tarea, su nombre y el de la institución a la que pertenece.
 - g) **Guarde** su tarea 3 (Estrategias que solventan la problemática identificada en el diagnóstico situacional de la SOCAP), como documento Word, con la siguiente nomenclatura:
 - h) Tarea3_XX_YZ. Recuerde sustituir las XX por las dos primeras letras de su primer nombre, la Y por la inicial de su apellido paterno y la Z por la inicial de su apellido materno. Por ejemplo, si yo me llamo Francisco Villa García, debo guardar mi documento de la siguiente forma: Tarea3_FR_V_G.
 - i) **Suba** su tarea 3 en su e-portafolio, que se encuentra en la plataforma educativa.
 - j) Si tiene dudas, por favor, **plantéelas** a su docente o escribálas en el Foro de Dudas, y éstas serán contestadas en las siguientes 24 horas hábiles.

Rúbrica. Tarea 3. Estrategias que solventan la problemática identificada en el diagnóstico situacional de la SOCAP (valor 25)

Nombre de la o el estudiante-aprendiz:

Nombre de la o el docente:

Universidad tecnológica:

Cooperativa de ahorro y préstamo de procedencia:

Aspecto a evaluar	Características a cumplir	Cumple		Observaciones
		Sí	No	
Presentación o portada	Logo de la UT, nombre de la asignatura, identificación del reporte, nombre del alumno o alumna, grupo y fecha de entrega.	0.5	0	
Contenido	Objetivos de la actividad	2.0	0	
	• Estrategia (s) para corregir debilidades.	5.0	0	
	• Estrategia (s) para afrontar amenazas.	5.0	0	
	• Estrategia (s) para mantener fortalezas.	5.0	0	
	• Estrategia (s) para explotar oportunidades	5.0	0	
	Conclusiones	2.5	0	
Total:				

Anexo

Matriz CAME

	Análisis interno	Análisis externo
Factores negativos	Estrategias para corregir debilidades	Estrategias para afrontar amenazas
Factores positivos	Estrategias para mantener fortalezas	Estrategias para explorar oportunidades

Para saber más...



<https://www.youtube.com/watch?v=35RUhIXhMds>

https://www.youtube.com/watch?v=_cIEBs_IOLQ

Referencias



CEUPE Magazine. (s. f.). *¿Qué son los objetivos estratégicos?*
<https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>

Christino, C. (2021). *7 pasos para crear un plan de acción eficiente.* <https://blog.softexpert.com/es/7-pasos-para-crear-plan-de-accion-eficiente/>

Gaxiola, J. (2020). *4 pasos para crear objetivos estratégicos de mi negocio.* <https://jesusgaxiola.com/4-pasos-para-crear-objetivos-estrategicos-de-mi-negocio/>

Gestión.org. (s. f.). *Las estrategias de la empresa.* <https://www.gestion.org/en-que-consiste-el-insourcing/>

Ideonomía (s. f.). *Planificación Estratégica.* <https://www.ideonomia.com/planificacion-estrategica>

-
- Learning Legendario. (2018). *Análisis DAFO y creación de estrategias (CAME, DAFO Cruzado)*. https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#DAFO_cruzadonbspcreando_estrategias_mas_alla_del_CAME
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. https://books.google.co.ve/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=one-page&q&f=false
- Meardon, E. (s. f.). *¿Qué es un diagrama de Gantt?* <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart>
- NSDS GUIDELINES. (s. f.). *Elaboración de planes de acción*. <https://nsdsguidelines.paris21.org/es/node/286>
- Pareja, D. (2020). *Lo que se necesita saber sobre planes de acción*. <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-es-un-plan-de-accion>
- Roncancio, G. (2016). *¿Cuáles son los tipos de estrategia?* <https://gestion.pensemos.com/tipos-de-estrategia>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos*. <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Universidad del Desarrollo del Estado de Puebla. (s. f.). *Planeación Estratégica*. <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/iv-elementos-y-productos-de-la-planeacion-estrategica/4-3-indicadores-estrategicos>
- Universidad Santo Tomás. (s. f.). *Control y Evaluación del Plan de Acción*. http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/josesierra_trabajocomunitariol/control_y_evaluacin_del_plan_de_accin.html



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**