



Introducción



¡Hola! Volvemos a vernos en este camino que estamos transitando juntos. Esta semana vamos a trabajar con un tema apasionante: la planificación.

La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. La planificación se encuentra en el primer lugar de la lista de las cuatro actividades básicas del proceso administrativo -planificar, organizar, dirigir y controlar. Cabe decir que la planificación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otra parte, también se puede decir que la planificación es

el tronco fundamental de un roble imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. La planificación es así de importante para los gerentes.

La planificación no es un solo hecho, que tenga un principio y un final concreto. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Lo podemos ver en el caso de Federal Express, que entró a la década de 1980 no sólo enfrentando una aguda competencia y una mayor cantidad de expectativas por parte de los clientes, sino también una tecnología en evolución. Los gerentes de Federal Express tuvieron que reevaluar sus planes y tramar otro curso para el futuro. Tuvieron que analizar las relaciones con sus clientes clave, con competidores como UPS y la Oficina de Correos y con posibles rivales del mercado, como MCI, todo al mismo tiempo. Así, estos gerentes tienen que decidir qué hacer -y responder a lo que hacen los demás para enfrentar el continuo desafío de la planificación.

En esta clase, se analizará de cerca la planificación y la forma de hacer planes en diversos niveles de la organización. Vamos a aprender que uno de los resultados más importantes del proceso de planificación es una estrategia para la organización. También aprenderemos cosas sobre la administración estratégica, un género concreto de planificación que ha surgido en años pasados. La administración estratégica consiste en el ejercicio continuo que permite establecer un programa general de metas para la organización, así como los medios para alcanzarlas.

Planificación: Una Idea General

Todos soñamos con tener éxito en nuestras organizaciones y merecer el respeto y la admiración de los demás. Para que nuestros sueños se conviertan en realidad, debemos establecer metas específicas y mensurables, con límites de tiempo realistas y alcanzables. Esto mismo se aplica a las organizaciones. Las metas son importantes, cuando menos, por cuatro motivos:

Proporcionan un sentido de dirección. Cuando no existe una meta, las personas y sus organizaciones suelen avanzar confundidas, reaccionando a los cambios del ambiente sin un sentido claro de lo que quieren lograr en realidad. Al establecer metas, las personas y



sus organizaciones refuerzan su motivación y obtienen una fuente de inspiración que les sirve para superar los obstáculos que inevitablemente se les presentan.

Permiten enfocar nuestros esfuerzos. Toda persona u organización cuenta con recursos limitados y una amplísima serie de posibilidades para usarlos. Al elegir una sola meta, o una serie de metas relacionadas, establecemos prioridades y nos comprometemos con la forma en que usaremos los recursos limitados. Esto resulta muy importante en el caso de la organización, pues los gerentes tienen que coordinar las acciones de muchas personas.

Guían nuestros planes y decisiones. ¿Queremos ser campeones de ajedrez? ¿Eximios artistas? Las respuestas a estas preguntas darán forma a sus planes a corto y largo plazo y le servirán para tomar muchas decisiones fundamentales. En las organizaciones, las personas deben tomar decisiones similares, que resultan más claras cuando se pregunta ¿cuál es nuestra meta?, ¿servirá esta acción para acercarnos o para distanciarnos de la meta organizacional?

Sirven para evaluar nuestro avance. Una meta definida con claridad, mensurable y con un límite de tiempo concreto se convierte en parámetro de los resultados y permite a las personas y a los gerentes evaluar los avances logrados. Por tanto, las metas forman parte esencial del control; es decir, el proceso para asegurarse de que los actos se ajustan a las metas y los planes elaborados para alcanzarlas. Si descubrimos que nos estamos alejando de un curso o si surgen contingencias inesperadas, podremos tomar medidas correctivas modificando nuestro plan.

La alta dirección de Samsung ha establecido una meta nueva: convertirse en una de las 10 "centrales tecnológicas" más importantes del mundo. Para ello, Samsung, con un valor de 54 mil millones de dólares, fabricante de aparatos electrónicos y semiconductores, productos químicos, maquinaria y equipo para construcción, así como proveedor de servicios como seguros y tarjetas de crédito, está emprendiendo una estrategia nueva. Los gerentes están reordenando las prioridades de inversión de Samsung, reenfocando el desarrollo de productos y tomando medidas para mejorar la calidad radicalmente.

Importancia de la planificación en las organizaciones

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. ¡La planificación es fundamental!

Jerarquía de los planes de la organización

Por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes.

Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. **Los planes operativos** contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias. Por ejemplo, en Mercado Libre un plan estratégico podría referirse a la forma en que se

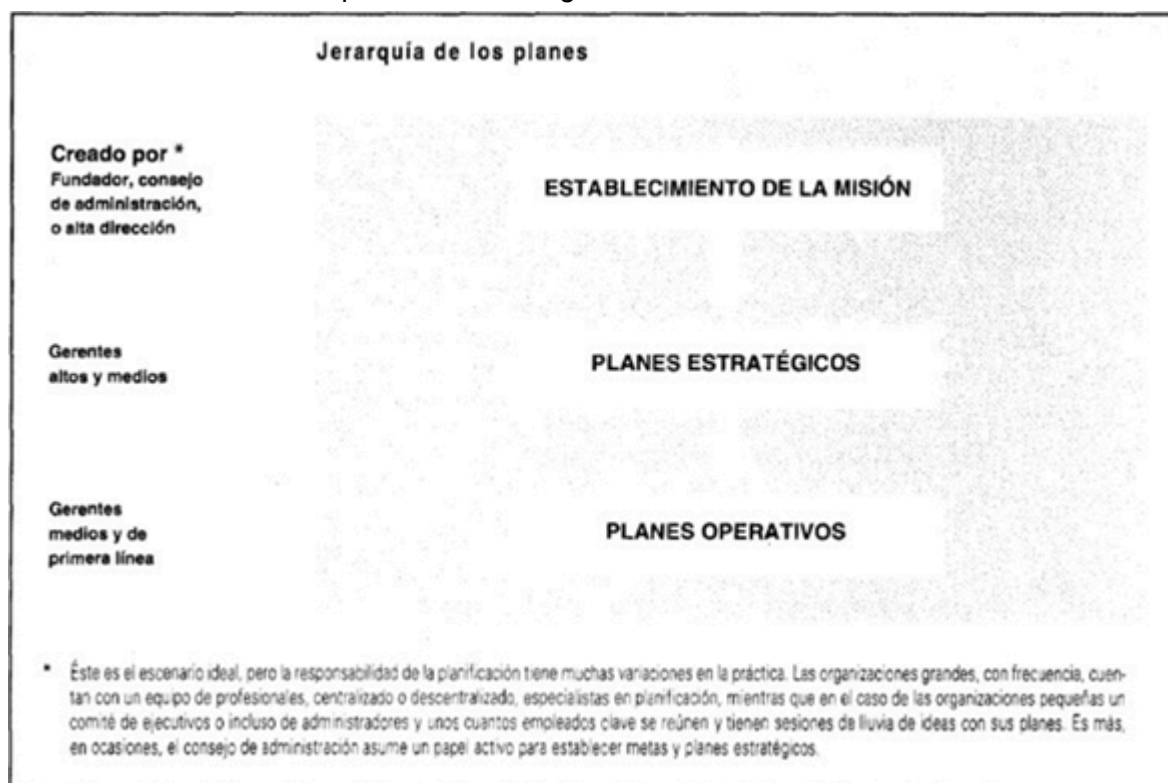
MÓDULO 6

semana 9



posicionarán los productos y servicios ante las distintas plataformas de ventas on line y los competidores nuevos que se esperan, mientras que los planes operativos se referirían a los calendarios para el mantenimiento de los depósitos y la modernización del equipo para manejar los paquetes. Podrás notar que tanto los planes operativos como los estratégicos abordan las relaciones fundamentales con las que se persiguen las metas de la organización.

Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y aplican en forma jerárquica, como indica la figura. En la cima se encuentra el **establecimiento de la misión**, una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. La definición de la misión forma parte relativamente permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización. La forma en que se articula la definición de la misión se convierte en una fuerza motora de las metas estratégicas y operativas, así como de las acciones del personal en la organización.



Planes estratégicos:

Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización.

Planes operativos:

Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

Estrategia:

El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.



Diferencias entre los planes estratégicos y los operativos

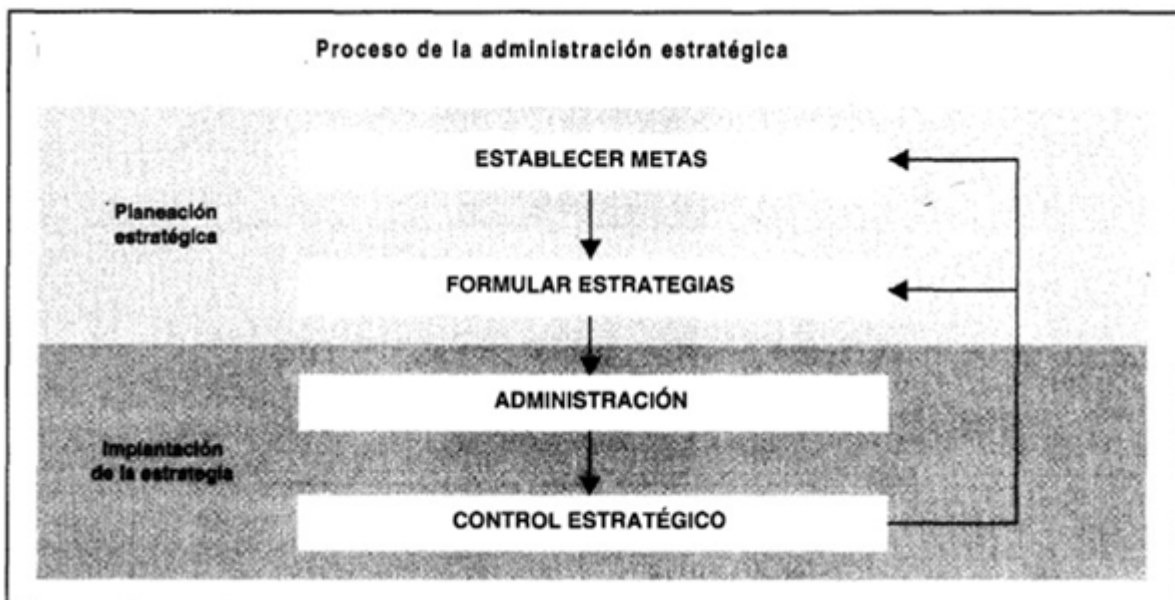
Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres sentidos fundamentales:

1. **EL HORIZONTE DE TIEMPO.** Los planes estratégicos suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro. En el caso de los planes operativos, el plazo considerado suele ser de un año.
2. **EL ALCANCE.** Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. La cantidad de relaciones que entrañan es la diferencia fundamental. Por ello, algunos autores que escriben sobre administración señalan la diferencia entre metas estratégicas y objetivos operativos. En una pequeña pizzería, un plan operativo abarcaría la cantidad y el tipo de ingredientes con los que se hace una pizza.
3. **EL GRADO DE DETALLE.** Con frecuencia, las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos. Empero, dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de las organizaciones piense en el total de las operaciones de la organización. Por otra parte, los planes operativos, como derivados de los planes estratégicos, se establecen con mayor detalle. Esta diferencia queda clara en el caso de Federal Express. "Entrega de información" es el rango de generalidad que cabe esperar de un plan estratégico. "Mover x paquetes por hora" es el tipo de detalle que cabría esperar en un plan operativo.

4. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción. En términos generales, el proceso consta de dos fases:

- Planificación estratégica es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias, según los diferenciaron Hofer y Schendel.
- Implementación de la estrategia es el nombre que solemos usar para las acciones basadas en ese tipo de planificación. Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico de Hofer y Schendel.





Administración estratégica:

Proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

¿Recordás que veníamos trabajando con un proyecto? Intentemos tener claras las etapas de planificación del mismo, jerarquicemos nuestros planes y metas. Recordá que tenés un foro donde podemos consultar y compartir los avances.

El Análisis Foda

El análisis FODA es una de las herramientas más poderosas para crear una estrategia personal, laboral o empresarial y conseguir los objetivos que tenemos en mente. Nos ayudará a evaluar lo mejor y lo peor de una situación para contar con un panorama completo de las decisiones que debemos tomar.

¿Qué es el análisis FODA? ¿Qué significa y cuál es la historia de esta herramienta?

Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT Analysis en inglés, es una herramienta de planeación y toma de decisiones que nos ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que queremos mejorar, innovar o incluso prevenir. También se le conoce como análisis DAFO y, algo importante por saber, es que al realizarlo debes asegurarte de que cada elemento escrito en este ejercicio pueda medirse, para después corroborar si la estrategia elegida fue la mejor.

El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60 les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable.

Hasta ese momento las compañías de EE.UU. no lograban identificar por qué sus estrategias corporativas fallaban, por lo cual, esta herramienta fue aceptada, ya que su creador le aportó cierta dosis de responsabilidad y objetividad a la planeación de objetivos.

Existe información que menciona, que en un inicio el ejercicio se llamaba SOFT Analysis (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat), en el año 1965 cambió a SWOT Analysis, que es lo que conocemos como el popular análisis FODA.

Sin embargo, eso fue en Estados Unidos y en el idioma inglés. Recién en 1985 los libros en español comenzaron a hablar sobre la herramienta, siendo alrededor del año 2004 cuando más auge tuvo. Hoy en día aún es un tema con relevancia.

Para qué sirve el análisis FODA

Un análisis FODA **sirve para evaluar de manera visual y concreta una situación y tener un panorama de las consecuencias** -buenas o malas- que podrían tenerse al elegir una decisión. En las organizaciones puede ser común que sirva como un estudio previo para trazar la estrategia del siguiente año (ventas, publicidad, logística, etcétera) o el plan de un proyecto en particular: rediseño de un producto o servicio, nuevas ideas de negocio, inversión en un mercado o zona geográfica distinta...

Sin embargo, no es únicamente de las organizaciones. También podríamos utilizarlo en cualquier meta que tengamos en mente o, incluso, nos servirá para analizar e intentar resolver un problema de tu vida personal. Siendo un poco más amplios también para evaluar tu personalidad.



Cómo hacer un análisis FODA

Una de las dudas más frecuentes es cómo hacer un análisis FODA. Aunque no existe un procedimiento como tal ni se trata de un método fijo que pueda evaluarse para saber si está o no bien hecho, te recomendamos esta guía.

- **Encontrá un espacio en donde puedas dibujar un cuadrante** (cruz que dividirá en 4 la hoja o el pizarrón o el material en donde escribirás). En los cuadros se dividirán las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- **Definí cuál es la situación por resolver o mejorar y ponela en contexto:** ¿qué se quiere lograr, existe algún tiempo determinado, hay antecedentes, es algo nuevo, quiénes estarán involucrados...? Tener bien claro el objetivo hará que no se caiga en vaguedades que no aporten a la meta final.
- **Ya sea que estés haciéndolo en grupo o de forma individual, dejá claras las reglas:** debe ser realista en lo que se escriba, deben buscarse diversos puntos de vista, debe ser sincero, debe ser objetivo y debe tomarse el tiempo necesario para interrogar o argumentar cada punto plasmado en el documento.
- **Establecé un tiempo y horario para realizarlo.** En caso de que el ejercicio no pueda hacerse en una sola reunión (cuando es grupal), definí las siguientes sesiones para continuarlo de la forma más fluida posible.
- **Lo más recomendable es recolectar información por pares,** esto es: primero las Fortalezas y Oportunidades y después las Debilidades y Amenazas. Si está realizándose en equipo, es aquí donde comienza la lluvia de ideas y se discuten para evaluar si están alineadas a lo que quiere resolverse.
- **Una vez plasmada la información, creá una estrategia para llegar al objetivo fijado.** Tip: cada acción que se proponga y esté por llevarse a cabo debe poder medirse. Esto ayudará más adelante para saber de dónde se partió y si se está avanzando con los esfuerzos hechos.





Análisis FODA personal: qué temas podrías investigar sobre vos mismo

Un análisis FODA personal es la herramienta de autoevaluación que te ayuda a saber tus fortalezas y oportunidades en una situación en concreto, y las debilidades y amenazas que te impiden avanzar o concluir con ello. Ya sea que quieras mejorar tu vida académica o laboral, proyectar una nueva imagen, lograr un objetivo (viajes, adquisición de un producto o servicio), conocerte más o incrementar tu productividad/desempeño, podés lograrlo realizando este ejercicio.

En este caso se trata de una introspección, que puede ser tan profunda como lo decidas y que en realidad nadie estará cuestionando o evaluando, por lo que el panorama y las decisiones que resulten después de usar esta herramienta serán de tu completa autoría.

A continuación te enlistamos algunas ventajas de realizar un análisis FODA personal:

- **Te ayuda a tomar acción sobre lo que quieres alcanzar:** muchas veces se piensa que no se tiene la creatividad o el talento para conseguir un objetivo; pero lo único que sucede es que no se está viendo el problema desde una perspectiva completa. Eso es justo lo que logra este ejercicio: desbloquear los distintos puntos de vista sobre una situación y ponerla en contexto para saber que quizá no es tan compleja como la creíamos.
- **Se trabaja con el pensamiento estratégico** (tan buscado en las empresas, aunque en este momento esté enfocado en metas personales) y hace que veas soluciones que tal vez no estabas encontrando unos minutos antes.
- **Hace que te conozcas mejor.** Y aunque a veces cuesta trabajo ser completamente sincero con uno mismo, el darte la oportunidad de pensar, reflexionar y tener conciencia sobre lo que te bloquea o frena es el primer paso para solucionarlo y salir adelante.

Te recomendamos que antes de realizar un análisis FODA personal, tengas en mente estos puntos:

- Definí bien qué es una fortaleza, qué es una oportunidad, qué es una debilidad y qué es una amenaza. En ocasiones no tener claros estos conceptos puede llevarnos a ser más estrictos con nosotros mismos.
- Buscar hacer el ejercicio en un momento de estabilidad emocional: que no influya ni la alegría ni la tristeza de un momento en específico, ya que puede alterar el resultado final.
- Llévalo a la práctica. Una vez visualizado todo el panorama de la situación que querés afrontar, que no se quede sólo en el papel, comienza con pequeños pasos para hacer realidad lo que estás buscando.

DAFO Personal	
VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
Fortalezas ¿Qué capacidades tengo? ¿Qué hago mejor que los demás? ¿Cuales son mis aptitudes y mis actitudes?	Oportunidades ¿Cuales son las circunstancias y cómo puedo aprovecharme de ellas? ¿Qué cambios tecnológicos o sociales pueden beneficiarme? ¿Qué aspectos externos de mi sector pueden ayudarme en mis objetivos?
Debilidades ¿Qué hago mal o peor que los demás? ¿Qué capacidades debo mejorar? ¿Que aspectos de mi actitud me impiden mejorar?	Amenazas ¿Qué hacen mis competidores? ¿Qué aspectos externos me dificultan llegar a mis objetivos? ¿Cuál es la situación actual de mi sector y en que me afecta?

MÓDULO 6

semana 9



Análisis FODA de una empresa, ¿qué información y resultados podrías obtener?

- Aunque en la actualidad a esta herramienta se le ha encontrado un beneficio personal, la realidad es que desde sus inicios fue pensada para el éxito empresarial. Como bien decíamos en la historia del análisis FODA, éste fue creado para lograr estrategias que beneficiarán a las compañías estadounidenses. Luego se esparció por todo el mundo.
- Es por eso que en pleno 2021 se recomienda hacer este ejercicio para evaluar los procesos actuales de una compañía, por ejemplo, con el objetivo de saber si existen áreas de mejora que resulten en mayor productividad, competitividad o reducción de gastos.

También es valioso cuando las organizaciones quieren renovar sus políticas internas (Recursos Humanos), ya que además de pensar en los colaboradores y sus **actividades se tiene en mente los factores externos** (otras empresas, situación económica y social actual, etcétera) que **enriquecerán el estudio y las decisiones por tomar.**

Lo mismo pasa cuando en una empresa busca lanzarse una campaña de publicidad: al reconocer los factores de debilidades y amenazas se pueden enfocar los mensajes hacia ciertos objetivos, valiéndose, claro, de las fortalezas y oportunidades para reforzar la comunicación y tener éxito en la idea o producto que busque posicionarse.

Como verás, la información y los resultados que pueden obtenerse en las distintas situaciones de una compañía son lo bastante amplios como para no tener en cuenta un análisis FODA en los momentos clave de las organizaciones. Cabe señalar que no siempre se sabe realizar este tipo de investigaciones en los espacios de trabajo, por lo que es necesario que las personas involucradas cuenten con la información y la preparación adecuada para llevarlas a cabo.



MÓDULO 6

semana 9



Herramienta de diagnóstico, análisis y planificación

DAFO

debilidades
amenazas
fortalezas
oportunidades

QUÉ ES

Es una herramienta o técnica de planificación estratégica utilizada por empresas y emprendedores, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. El DAFO es un elemento fundamental para establecer la base de un buen plan de marketing estratégico.

OBJETIVOS

El objetivo principal del análisis DAFO es identificar las líneas de acción y planes estratégicos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

CÓMO

A través de una metodología basada en (1) la identificación de los elementos internos y externos que afectan a nuestra empresa, (2) en la agrupación por pares de dichos elementos para establecer las líneas de acción, para terminar (3) en el desarrollo de dichas estrategias o planes.



MÓDULO 6

semana 9



Ejemplo de Análisis FODA

	Lista de fortalezas F1. Ejecutivos de venta con alta experiencia. F2. Antigüedad del personal. F3. Área administrativa capacitada. F4. Producto ofertado preferido en el mercado.	Lista de Debilidades D1. Personal de ventas con poca motivación. D2. Mala atención al cliente.
Lista de Oportunidades O1. Subsidios a los productores de calzado por parte del gobierno. O2. Mayor capacidad de adquisición del producto. O3. Preferencia del mercado por la demanda.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O. 1. Continuar con la capacitación del personal administrativo y de ventas para atraer al mercado. 2. Estar abierto a nuevas estrategias de mercado.	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las D y maximizar las O 1. Capacitar al personal en atención al cliente. 2. Motivar a los ejecutivos de ventas. 3. Establecer metas de ventas.
Lista de Amenazas A1. Posibilidades de expansión de la competencia. A2. Estrategia de mercado de la competencia. A3. Cambio de preferencia del mercado de comercializadora.	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. 1. Abrir mas ofertas al mercado. 2. Capacitación constante al personal. 3. Buscar nuevos puntos estratégicos para la expansión.	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D. 1. Balacear un mejor control entre los ejecutivos de ventas y los analistas del mercado de la empresa.

antes de despedirnos, volvamos a nuestro proyecto y tratá de realizar el análisis FODA del mismo. Con este análisis claro verás que te resultará mucho más fácil el llevar a cabo lo que estás proyectando