UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
OFICINA DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN

SERIE: PLANIVISION N° 02

F O D A

FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS

(GUÍA PRACTICA PARA FACILITADORES)

OFICINA DE PLANES Y PROYECTOS

PUNO - PERU

1997

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO
OFICINA GENERAL DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN
OFICINA DE PLANES Y PROYECTOS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS		
FERNANDO CACEDA DÍAZ	Ph. D.	: RECTOR
EDGAR AVILA CAZORLA	M. Sc.	: VICERRECTOR ACADÉMICO
EDGARDO PINEDA QUISPE	M. Sc.	: VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

OFICINA GENERAL DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN		
HECTOR MAMANI MACHACA	M. Sc.	: Jefe de la OGPP
MANGLIO AGUILAR OLIVERA	M. Sc.	: Jefe de la OGPP
FELIPE SUPO CONDORI	Lic.	: Jefe (e) Ofic.Planes Proy.
EDGAR DE LA JARA ALATRISTA		: Jefe (e) Ofic.Presupuesto
EULOGIO NUÑEZ	Ing.	: Jefe (e) Ofic.Racionaliz.
EFRAÍN BLANCO MAMANI	Ing.	: Jefe (e) Ofic.Estadística

COMITE EDITOR	
MANGLIO AGUILAR OLIVERA	: Director
FELIPE SUPO CONDORI	: Sub-Director
FELIPE SUPO CONDORI	: Editor
CIRIACO QUISPE YANQUI	: Jefe de Redacción
ENRIQUE CHIQUE ROJAS	: Coord. Redacción
JORGE CRUZ ZAPANA	: Coord. Edición

DIGITACION DIAGRAMACION E IMPRESIÓN	
DIAGRAMACION Y : Fredy Reyes CARÁTULA : Marco López MECANOGRAFIADO : Saúl Chávez C. Silvia Lima E. IMPRESIÓN : Editorial UNA-P. TIRAJE : 500 ejemplares.	LA PRODUCCIÓN DE ESTA SERIE FUE GRACIAS AL AUSPICIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO-P.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
OFICINA DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN

PUNO - PERU

1997

PROGRAMA DE ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN

F O D A

FORTALEZAS OPORTUNIDADES
DEBILIDADES AMENAZAS

(GUÍA PRACTICA PARA FACILITADORES)

PREPARADO POR:

HECTOR MAMANI MACHACA
FELIPE SUPO CONDORI

CONTENIDO
¿Que contiene el documento?

PRESENTACION_____
INTRODUCCION_____
I. CONSIDERACIONES GENERALES_____
1.1 ¿QUE ES EL ANÁLISIS FODA?_____
1.2 ¿QUE QUIERE DECIR FODA?_____
1.3 ¿PARA QUE SIRVE?_____
II. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FODA_____
III. DE LA PARTICIPACIÓN CON EL ANÁLISIS FODA__
IV. ALCANCES DEL FODA_____
V. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO__
5.1 ANÁLISIS EXTERNO_____
5.1.1 OBJETIVO DEL A. EXTERNO_____
5.1.2 OPORTUNIDADES_____
5.1.3 AMENAZAS_____
5.1.4 FACTORES INFLUYENTES_____
5.2 ANÁLISIS INTERNO_____
5.2.1 OBJETIVO DEL A. INTERNO_____
5.2.2 FORTALEZAS_____
5.2.3 DEBILIDADES_____
5.2.4 FACTORES INFLUYENTES_____
VI. DISEÑO DE ESTRATEGIAS_____
6.1 ANALISIS GLOBAL DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO_____
6.2 MATRIZ EFE_____
6.3 MATRIZ IFE_____
6.4 DEFINICION DE ESTRAT. MEDIANTE EL ANALISIS DE ALTERNATIVAS_____
6.5 UTILIZACION DE LA MATRIZ FORD Y/O FODA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS_
VII. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISION DE LA LA ORGANIZACION_____
7.1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN_____
7.2 DEFINICION DE LA MISION_____
VIII. ESTRUCT. LOGICA DE LA VISION, MISION Y OBJET.
IX. BIBLIOGRAFIA_____

PRESENTACIÓN

Son tres las premisas que nos han orientado y exigido que la Oficina General de Presupuesto y Planificación a través de la Oficina de Planes y Proyectos nos diéramos el reto de compilar, preparar y escribir las series de cuadernillos y guías de información denominadas "SERIES DE CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN PLANIVISION"; con el propósito de poner al alcance de la comunidad universitaria y puneña estos documentos, a fín de que les sirva de Guías, Herramientas y Técnicas Metodológicas de Aplicaciones Prácticas de Planeamiento Estratégico, en búsqueda del Desarrollo Integral de sus Organizaciones.

Estas tres premisas básicas son:

- **La CREATIVIDAD, que debe permitirnos tener una VISIÓN más integral y clara del sentido de competir ante las nuevas reglas de juego en el nuevo contexto.**
- **La PRODUCTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO, como el factor competitivo más importante y decisivo en el mercado; por cuanto, según DRUCKER,P., los factores de producción tradicionales como el capital y el trabajo pasaron a la historia.**
- **Finalmente, EL PLANEAMIENTO DE PROYECTOS A LARGO PLAZO(25 y 50 años) experimentado por los países ahora, con altos índices de desarrollo integral.**

Este conjunto de realidades, ha empujado el carro de la OGPP., en una sola dirección, expresado en el trabajo conjunto de equipo y de dirección horizontal.

El conjunto de documentos de primera edición son los siguientes:

- **Técnicas y Herramientas de Planeamiento Estratégico Para Formulación y Evaluación de Planes de Acción y de Desarrollo en Organizaciones Académicas**
- **ZOPP:Planificación de Proyectos Orientadas a Objetivos**
- **FODA :Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas**
- **PROYECTOS:de Desarrollo-Productivos-Sociales-Inversión (Guías Prácticas)**
- **PRESUPUESTO FUNCIONAL PROGRAMÁTICO (Guía práctica de Formulación).**
- **MOF-ROF-TUPA-MPA (Técnicas de Formulación y elaboración).**
- **GUÍA METODOLOGICA DE ACOPIO DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA**

MANGLIO AGUILAR OLIVERA M.sc.
Jefe Ofic.Grl.Pptto.Planific.

I N T R O D U C C I O N

¿ De qué trata el documento ?

El documento trata de describir el proceso del método de análisis de FORTALEZAS OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).

El documento básicamente, es producto de la compilación y el análisis de textos relacionados al tema, así como de la participación de un conjunto de profesionales entendidos en: Planeamiento Estratégico, Técnicas de Participación, Animación y Motivación; tanto de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno como de la Región Moquegua-Tacna-Puno; que ha sido recreado y sistematizado mediante la aplicación de técnicas y herramientas de Gestión de Procesos (Preguntas Estratégicas) del método MULTIGRAMA Versión 5.0 - INTERQUORUM (Fundación Friedrich Ebert);

Originalmente, este trabajo es producto de la experiencia de múltiples Talleres realizados en las Facultades de nuestra Universidad y fuera de ella; donde conjuntamente con el M.Sc. Héctor Mamani, hemos tenido la suerte de conducir estos talleres en calidad de Facilitadores.

El contenido del documento se ha distribuido en ocho partes: La primera, describe LAS CONSIDERACIONES GENERALES del análisis FODA, en relación a su significado; la segunda parte, refiere los OBJETIVOS DEL ANALISIS FODA; la tercera, sobre LA PARTICIPACION de los actores sociales CON EL ANALISIS FODA, su APLICACIÓN y CARACTERÍSTICAS; la cuarta parte, trata de los ALCACES DEL FODA; la quinta parte, trata del ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO, donde se trata de los objetivos que logra alcanzar el análisis FODA, así como de los factores influyentes y del marco conceptual de las oportunidades y amenazas, es decir del análisis del entorno externo, el otro aspecto a que se refiere es al análisis del entorno interno, relacionados con los objetivos, factores influyentes, debilidades y amenazas; la sexta parte, se refiere AL DISEÑO DE ESTRATEGIAS en función al análisis de la matriz EFE e IFI, además de la matriz FORD; finalmente, tanto la septima y octava parte, se refiere a la definición de la Visión y Misión de la Organización, como a la descripción de la estructura lógica de la Visión, Misión y objetivos.

El objetivo final es brindar a todos los que tengan que ver con el proceso de la Planificación una herramienta ágil y práctica en el Planeamiento Estratégico. Obviamente, este documento está sujeto a críticas y correcciones de parte de Ud., señor lector.

Lic. FELIPE SUPO CONDORI
Jefe(e) Ofic. Planes y Py.

I. CONSIDERACIONES GENERALES

1.1 ¿QUE ES EL ANÁLISIS FODA?

El análisis FODA, es una parte importante del proceso de planeamiento estratégico; de manera que las conclusiones de este análisis brinda al que planifica, una valiosa información.

1.2 ¿QUE QUIERE DECIR?

F **ORTALEZAS-----------(potencialidad interna)**

O **PORTUNIDADES-----(posibilidad. externa)**

D **EBILIDADES-----------(deficiencia interna)**

A **MENAZAS---------------(peligro externo)**

1.3 ¿PARA QUE SIRVE?

A la hora de tomar decisiones estratégicas, resulta ineludible su importancia; por cuanto, identifica y define las actividades presentes (actuales) y futuras (prospectivo) de la organización.

ENTONCES:

****

Sirve para DISEÑAR ESTRATEGIAS; además de plantear y construir objetivos, sobre todo estratégicos.

****

II. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FODA

¿QUE PRETENDE ALCANZAR EL FODA?

1) **Identificar las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno (externo).**

2) **Descubrir, identificar e indicar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la organización (entorno interno).**

3) **Obtener información (indicadores) para la toma de decisiones estratégicas.**

4) **Dinamizar el rol y papel de la organización, un comportamiento activo, en vez de reaccionar pasiva e indiferentemente en los estímulos del entorno.**

5) **Permite que la organización pueda aprovechar sus fortalezas y vencer sus debilidades.**

III. DE LA PARTICIPACIÓN CON EL FODA

¿QUIENES DEBEN PARTICIPAR EN EL ANÁLISIS DEL FODA?

Siendo el FODA un método de planeamiento estratégico, deben participar en el proceso del análisis FODA:

- **Todos los actores sociales claves (representativas) de la organización (decanos, directores, profesores, estudiantes, administrativos, dirigentes, alcaldes, regidores, etc.).**

- **Todos los sectores que conforma la organización (órganos de gobierno, asesoramiento, apoyo, ejecución, de línea, etc.).**

A fin de poder disponer de toda la información necesaria y asegurar que toda la gerencia se comprometa con el Plan, Proyecto y/o Actividad.

IV. ALCANCE DEL FODA DENTRO DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO.

¿QUE PERMITE CONOCER EL ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO?

Esta participación horizontal de los sectores y actores sociales de la organización, permite al gerente o líder; conocer interna y externamente mejor la organización. Este mejor conocimiento de la organización permite identificar los factores que influyen sobre el éxito o el fracaso de la organización; para una mejor toma de decisiones estratégicas.

DE AHÍ SU IMPORTANCIA PARTICIPATIVA PORQUE:

A través del análisis del entorno interno y externo se conoce la organización de una manera más REALISTA.

V. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

El análisis del entorno externo e interno del FODA, permite conocer la realidad y éste análisis de la realidad nos sirve para diseñar estrategias y plantear objetivos a través de 3 pasos básicos:

1er. paso: **Análisis del Entorno Interno.**

2do. paso: **Análisis del Entorno Externo.**

3er. paso: **Análisis del Entorno Global.**

5.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite identificar los factores que pueden INFLUIR, CONDICIONAR y DETERMINAR en la organización.

Estos factores pueden tener un impacto positivo, que le permite una OPORTUNIDAD-VENTAJA a la organización para cumplir su ROL SOCIAL, estos factores positivos, se constituyen en OPORTUNIDADES.

También estos factores pueden tener impacto negativos que OBSTACULIZAN y se convierten en RESTRICCIONES de la organización, que no le permite cumplir con su cometido; es decir no le permite realizar su Misión y alcanzar su Visión, estos factores negativos se constituyen en AMENAZAS.

OJO:

Ahora, estos mismos factores pueden afectar positivamente a una organización y negativamente a otra. Por ejemplo, para una organización (Empresa de Comercialización de Bienes comestibles), una eliminación de barreras arancelarios y no arancelarios, para una empresa orientada al mercado local significa mayor competencia de las importaciones, pero para una empresa exportadora puede significar mejor acceso a las materias primas.

5.1.1 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS EXTERNO

¿QUE SE PRETENDE ALCANZAR CON EL ANÁLISIS EXTERNO?

EL OBJETIVO DEL ANÁLISIS EXTERNO ES IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y LAS AMENAZAS que existen en el entorno externo de la organización.

ojo: Entonces ¿Que es?

ENTORNO EXTERNO?: **Son aquellos factores externos a la organización que INFLUYEN sobre su funcionamiento y ...obviamente...son influidos por ella.**

ENFOQUE: **Significa que el análisis debe enfocar los factores que puedan ejercer mayor influencia y tengan mayor probabilidad de ocurrir.**

5.1.2. OPORTUNIDADES

¿QUE ES?

Es CADA POSIBILIDAD EXTERNA que a la organización le ayuda a alcanzar y lograr los objetivos; de manera que, en la medida que logre alcanzar los objetivos y plasmar las estrategias, lograr realizar su Misión y alcanzar su Visión; significará que está aprovechando al máximo la oportunidad que le brinda el entorno externo.

Se constituye al final, en una ventaja que el entorno externo ofrece y brinda a la organización para su realización, es decir, logro de objetivos y cumplimiento de metas.

En materia de proyectos, se constituye en NICHOS y VENTANAS de oportunidad en el mercado.

EJEMPLOS DE OPORTUNIDADES
- Política educativa - bilingüe
- Política gubernamental - gasto social
- Demanda de productos ecológicos
- Acciones del gobierno para fomentar exportaciones
- Aumento en el poder adquisitivo
- Nuevos créditos para apoyo de Micro y Pequeña Empresa
- Política aduanera favorable
- Cambios favorables en hábitos de consumo
- Acceso a nuevos mercados
- Acceso a nueva tecnología
- Inversionista potenciales.

5.1.3. AMENAZAS

Es cada TENDENCIA NEGATIVA del entorno externo que DIFICULTA Y OBSTACULIZA el proceso de alcanzar los objetivos, realizar y cumplir la Misión y Visión de la organización.

Estas amenazas se constituyen en un peligro para la organización, por cuanto, restringen y obstruyen el logro de objetivos y cumplimiento de metas que la organización se ha propuesto alcanzar; de ahí, la importancia de identificar las posibles amenazas QUE SE CONSTITUYEN EN CAUSAS QUE VIENEN ORIGINANDO EL PROBLEMA.

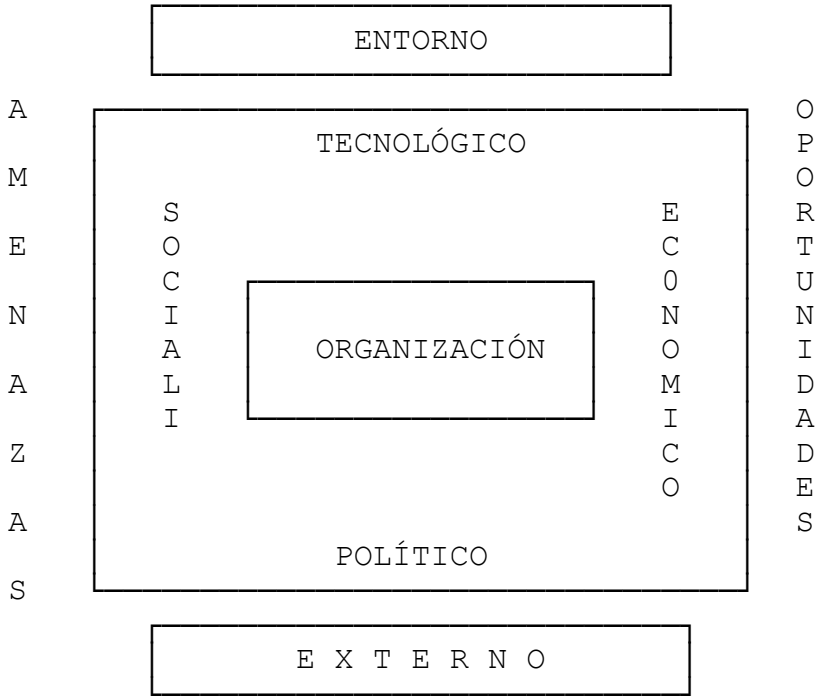
EJEMPLOS DE AMENAZAS
- Política tributaria - impuesto arancelarios
- Nuevos entrantes al mercado
- Estructura salarial
- Bajas remuneraciones
- Productos sucedáneas
- Cambios desfavorables en los hábitos de consumo
- Impuestos a la exportación
- Conflictos bélicos
- Inflación y recesión económica
- Política gubernamental.

5.1.4 FACTORES INFLUYENTES

FACTORES MACROECONOMICOS Y ESPECÍFICOS

EJEMPLOS DE FACTORES SEPTs:		
FACTORES MACROECONOMICOS	FACTORES ESPECÍFICOS	
UNIDAD DE ANÁLISIS	CONCEPTOS	CATEGORÍAS
SOCIALES	Valores Sociales Cultura Pasa Tiempos Tendencias Demográficas	Estilos de Vida Salud y Bienestar Condiciones de Vivienda Discriminación Vs.Igualdad
ECONÓMICOS	Crecimiento Económico Nivel de Precios,Inflación Política Monetaria Política Fiscal PNB	Desempleo Balanza Comercial Distribución de Ingresos Cuotas, tarifas, barreras no arancelarias Producción
POLÍTICAS	Legislación Acuerdos Internacionales El gobierno como cliente Incentivos	Regulación gubernamental Privatiz./nacionalización Protección Interés local, nacional e internacional
TECNOLÓGICOS	Transporte Producción	Distribución Energía

EJEMPLOS DE FACTORES DE MERCADO/INDUSTRIA
- Tamaño y potencialidad de mercado
- Hábito de consumo
- Requerimientos/preferencias de los clientes
- Segmentación
- Motivación de la demanda
- Proveedores de materias primas
- Distribución
- Competencia
- Productos sucedáneos
- Estractos potenciales
- Perspectivas y tendencias de la industria y del mercado.


ENTORNO
AMENAZAS
TECNOLÓGICO
SOCIALI
ORGANIZACIÓN
ECONOMICO
POLÍTICO
OPORTUNIDADES
E X T E R N O

5.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite conocer el conjunto de POTENCIALIDADES, CAPACIDADES; por un lado. y por otro, las DEFICIENCIAS, RESTRICCIONES, OBSTÁCULOS, LIMITACIONES que tiene la organización. Este conjunto de factores se constituyen en sus recursos internos que dependen de su personal, aspectos económicos, financieros, acceso a la tecnología, etc. Al final, estos factores definen los límites de la organización.

La diferencia que existe en los factores internos con los externos, es que los factores internos son posibles de ser modificados con mayor ventaja, aunque a veces éstos resultan difíciles, pero no imposibles; mientras que la modificación en los factores externos es normalmente muy difícil, hasta como en otros casos, imposible, por cuanto la organización tiene que adaptarse y acondicionarse al entorno externo.

PERO...¿QUE ES EL ENTORNO INTERNO?:

Son aquellas CAPACIDADES y LIMITACIONES internas de la organización que influyen sobre su éxito y/o fracaso.

ENFOQUE: **El análisis debe enfocar los factores que mayor efecto e impacto tienen sobre el éxito y/o fracaso de la organización.**

5.2.1 OBJETIVO DEL ANÁLISIS INTERNO

¿QUE SE PRETENDE LOGRAR CON EL ANÁLISIS INTERNO?

El objetivo principal del análisis interno es IDENTIFICAR las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la organización.

5.2.2 FORTALEZAS

Las FORTALEZAS son las POTENCIALIDADES y CAPACIDADES internas de la organización que ayudan a alcanzar los objetivos.

EJEMPLOS DE FORTALEZAS
- Docentes con niveles acad. de Maestría y Doctorado.
- Currícula reestructurado.
- Manejo de Metodologías y Técnicas Didácticas.
- Experiencia en manejo de Métodos y Metodologías de Investigación.
- Promoción efectiva.
- Bajo costo de producción
- Calidad en diseño.
- Equipos eficientes.
- Buenas relaciones con los clientes.
- Acceso a materias primas escasas.
- Bajo costo de financiam.
- Buena reputación de la

Empresa y/o Organización.

5.2.3 DEBILIDADES

Son las LIMITACIONES, RESTRICCIONES y DEFICIENCIAS, internas que dificultan y obstruyen el logro y alcance de los objetivos propuestos por la organización.

EJEMPLOS DE DEBILIDADES
- Docentes con bajo nivel académico.
- Currícula no reestruct.
- Deficiencia en manejo de Metod. y Técnicas Didact.
- Bajo nivel en manejo de Métodos y Metodologías de Investigación.
- Capacid. limit. producción
- Maquinaria obsoleta
- Tecnología inadecuada
- Distribución ineficiente
- Servicios inadecuados
- Falta de Planeam. Estrat.
- Control de calidad inadec.
- Falta de desarrollo de los productos.
- Ineficiencia en informac. interna y externa.

5.2.4 FACTORES INFLUYENTES

EJEMPLOS DE FACTORES INTERNOS		
FACTORES MACROECONOMICOS	FACTORES ESPECÍFICOS	
UNIDAD DE ANÁLISIS	CONCEPTOS	CONCEPTOS
ACADÉMICOS	Currículas no reestruct. Docentes con bajos N.Acad. Inexistencia de laborat. Bibliografía no actualiz.	Deficciente equipamiento Mal manejo de tec.pedagog.
MARKETING	Estructura competitiva Cuota de mercado Calidad de productos y Ss. Investigación de mercado Ciclo de vida del producto Protección de patentes Actitudes de los consumid.	Empaque Estrategia de precios Promoción Ventas Canales de distribución
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Capacidad de investigación Capacidad de dsllo de prod	Diseño de productos Ambiente creativo e innov.
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	Costos de operaciones Capacid.de satisf.demanda Costos de materias primas Disponibilidad de M.Primas Maquinaria	Oficinas Ubicación estratégica Control de almacenamiento Control de calidad
RECURSOS HUMANOS Y CORPORATIVOS	Reputación de la empresa Organización y estructura Tamaño de la empresa en relación con rama indust. Sistema de gestión estrat.	Exito en alcanzar las metas Sistemas de información Calidad de RR.HH. Relaciones con el sindicato Costo de mano de obra
FINANCIAMIENTO Y CONTABILIDAD	Recursos finacieros total Costos de capital compara-do con la competencia Estructura de capital Relaciones con los propiet	Impuestos Planeamiento financiero Sistema de contabilidad de costos,presupuestos,etc.

VI. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

6.1 ANÁLISIS GLOBAL DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

Esta etapa consiste en el análisis de la información disponible sobre el medio ambiente externo traducido en OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, así como del medio interno, traducido en FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Analizar dicha información a través de las matrices EFE e IFE respectivamente, permitirá la selección de aquellas variables, externas e internas de mayor significación o peso para el quehacer de la empresa.

El análisis de dichas variables permitirá además, a través del uso de la matriz, determinar el peso de ellas; información valiosa para la toma de decisiones en la definición de objetivos y estrategias de la organización.

6.2. MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MATRIZ EFE)

La matriz EFE se centra en el análisis de las Oportunidades y Riesgos (AMENAZAS), tecnológicas, legales, gubernamentales, culturales, sociales y económicas.

La construcción de esta matriz responde a cuatro preguntas incisivas:

a) Cuales son las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa?

b) Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza en el rendimiento total de la empresa.

c) Cada factor representa:

- **una amenaza mayor (rating = 1)**
- **una amenaza menor (rating = 2)**
- **una oportunidad menor (rating = 3)y,**
- **una oportunidad mayor (rating =4).**

d) ¿Cuál es el peso promedio total de la empresa en el análisis EFE?...

¿Está sobre o por debajo de 2.50?...

	FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	RATING	PESO PROMEDIO
OPORTUNIDADES				
RIESGOS				
	PESO PONDERADO TOTAL:	1.00		

6.3. MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MATRIZ IFE)

La matriz IFE resume las fortalezas y debilidades internas de una organización en su administración, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

Al igual que en el caso de la matriz EFE, deberá responder a cuatro grandes preguntas sobre la posición estratégica interna de una empresa.

a) Cuales son las fortalezas y debilidades claves de la organización?.

b) Cuál es la importancia relativa de cada una de ellas en relación al rendimiento general de la empresa?.

c) **Cada factor representa una debilidad mayor (rating = 1), una debilidad menor (rating = 2), una fortaleza menor (rating = 3), o una fortaleza mayor (rating = 4).**

d) **Cuál es el puntaje de peso total de la empresa obtenido con el análisis IFE?. Esta sobre o por debajo del promedio de 2.50?.**

En la medida de lo posible, tantos los factores externos como los internos deben de enunciarse en términos de objetivos.

Un factor externo o interno clave puede ser a la vez una oportunidad o una amenaza, debilidad o una fortaleza.

	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PESO PROMEDIO
FORTALEZAS				
DEBILIDADADES				
PESO PONDERADO TOTAL:		1.00		

6.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

¿QUE ES?

Es un conjunto de técnicas para:

1. **Identificar soluciones, alternativas que pueden llegar a ser estrategias del plan.**

2. **Seleccionar una o más estrategias potenciales del plan.**

3. **Decidir la estrategia a adoptarse por el plan.**

¿COMO EFECTUAR EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS?

1er. Paso.- **Identificar los objetivos a excluir (porque no son deseables o factibles).**

2do. Paso.- **Identificar diferentes etapas de "Medios y Fines" como posibles estrategias, alternativas para el proyecto o componentes del plan.**

3er. Paso.- **Estimar que alternativa representa según su opinión una estrategia óptima para el plan utilizando criterios como:**

- Recurso a disposición
- Probabilidad de alcanzar los objetivos
- Factibilidad política
- Relación costo/beneficio
- Riesgos sociales
- Horizonte del plan
- Impacto duradero etc.

6.5 UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ FORD Y/O FODA, PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 2 3 4 ENUMERELAS . 10	1 2 3 4 ENUMERELAS . 10
OPORTUNIDADES 1 2 3 4 5 ENUMERELAS 6 7 . 10	ESTRATEGIA FO UTILICE LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.	ESTRATEGIA DO SUPERE LAS DEBILIDADES APROVECHAN DO LAS OPORTUNIDADES.
RIESGOS 1 2 3 4 5 ENUMERELAS 6 . 10	ESTRATEGIA FR UTILICE LAS FORTALEZAS PARA EVADIR LOS RIESGOS.	ESTRATEGIA DR MINIMICE LAS DEBILIDADES Y EVADA LOS RIESGOS.

MATRIZ FORD

VII. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISION DE LA ORGANIZACION

Previo al análisis del entorno externo e interno, se recomienda preferentemente definir la Visión y la Misión de la Organización; es decir, este ideario en la organización, debe estar claro y definido, de ahí que es importante ORIENTAR y señalarlo.

7.1 DEFINICION DE LA VISION

¿Qué es la Visión?

Antes de intentar la definición de Visión, es necesario indicar que lo que antes se conocía en la planificación normativa como la "Imagen Objetivo"; hoy, es conocido como la Visión, en la planificación estratégica.

También es necesario señalar que según ROVERE, M.(1993), este concepto es introducido por Bennis y Nanus como ..."percepción de un futuro realista, creible y atractivo y que puede ser tan vago como un sueño o tan preciso como una meta o las instrucciones para cumplir una meta"...

Bajo estas premisas:

- **La Visión, define lo que queremos ser en el futuro a largo plazo.**

- **La Visión, es un IDEAL que la organización espera alcanzar en un largo tiempo.**

- **La Visión, puede plantearse en forma cualitativa como cuantitativa.**

- **La Visión, es el elemento MOTIVADOR que estimula que todos los integrantes de la Organización se orienten en la misma dirección.**

==========

Esta Visión, debe tener PARTICULARIDAD y ORIGINALIDAD que la diferencie y caracterice de los demás.

==========

"Todos soñamos, más no igualmente; quienes sueñan en el polvoriendo nicho de su mente, despiertan para ver que era vanidad, pero los soñadores diurnos son peligrosos, pueden representar sus sueños con ojos abiertos y convertirlos en realidad".

T. E. Lawrence

Ejemplos de Visión:

"INSTITUCIÓN ACADÉMICA EFICIENTE, CREATIVA, PREDECIBLE, PIONERA, LÍDER Y PROMOTORA DEL DESARROLLO DE LA REGIÓN ANDINA".
IDEARIO-UNA-PROPUESTA (Supo, F.:1997).

"LÍDER Y PIONERA DE LA REGIÓN ANDINA".
UNA-PUNO (PLAN DE DESARROLLO 1992 - 2001).

"HACIA LA EXCELENCIA ACADÉMICA PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA".
TALLER (PLAN DE DESARROLLO IPT-JAE).

"INSTITUCIÓN EFICIENTE, CREATIVA, CONFIABLE Y PREDECIBLE QUE PROMUEVE UNA SOCIEDAD EN LA QUE CONSUMIDORES Y EMPRESARIOS SON LOS PROTAGONISTAS DEL MERCADO".
INDECOPI (BOZA:1997).

7.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

¿Que es la Misión?

- **La Misión, es el ROL SOCIAL que cumple la organización en la sociedad.**
- **La Misión, es la JUSTIFICACIÓN de la EXISTENCIA de la organización.**
- **La Misión, define la RAZON DE SER de la organización.**
- **La Misión, es la concreción de la FINALIDAD institucional en un horizonte de planeamiento del proyecto.**
- **La Misión, ORIENTA el ACCIONAR de la organización como el objetivo mayor.**
- **La Misión, casi siempre -no necesariamente -debe expresarse en términos cuantitativos.**

¿Cuál es la importancia de la Misión?. . . Es importante porque:

PRIMERO: **Permite la unanimidad de propósitos**

SEGUNDO: **Es la base para motivar y asignar recursos.**

TERCERO: **Permite fijar una cultura y clima organizativo.**

CUARTO: **Cohesiona la fuerza laboral, identificándola con los fines y propósitos de la organización.**

QUINTO: **Facilita la transferencia de objetivos y metas, haciendo posible la asignación de tareas y niveles.**

SEXTO: **Permite especificar los propósitos de la organización y hacer que se traduzcan en metas, de manera que costos, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.**

ADEMAS, LA MISION DEBE TENER LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

1. **La Misión debe preparar a la Organización para el porvenir dentro de un horizonte de planeamiento (5,10...años)**

   Ejemplo:

   "Llegar a ser la Institución Académica de Formación Universitaria más destacada del País, generando una combinación nueva y singular de Enseñanza e Investigación para el año 2005".
   IDEARIO-UNA-PROPUESTA (AGUILAR, M.:1997).

2. **La Misión debe ser original, como tal, debe distinguirse de los demás, (para ser competitivo debe diferenciarse de la competencia)**

   Ejemplo:

   "Constituirse en los próximos cuatro años, en la Referencia Nacional e Internacional en el tema de la Promoción del Desarrollo de la Pequeña Empresa en países menos Desarrollados".
   MENDOICA, S. (1993:52).

3. **La Misión debe ubicarse estratégicamente frente a las oportunidades y los riesgos.**

   Ejemplo:
   "Calificar a los jóvenes estudiantes en carreras de alta tecnificación que responda a las exigencias del mercado laboral".
   EDUCA: 1997.

4. **La Misión debe ser operativa, relacionada con acciones y resultados prácticos, específicos y alcanzables.**

Ejemplo:

"Poner en marcha, antes del fin del siglo, Centros de Atención Integral de la Infancia que se constituya los modelos de Escuelas, y que represente un paradigma educativo para la sociedad".
MENDOICA, S. (1993:52).

5. **La misión debe ser simple, breve, clara y directa; ademas que debe tener capacidad para motivar y comprometer los recursos institucionales hacia su logro.**

Ejemplos:

"Haciendo juntos que la Economía de Mercado genere Bienestar para todos".
INDECOPI-BOZA, B.(1997).

"Ayudar a que las niñas se conviertan en jóvenes orgullosas y seguras de sí mismas".
EDUCA: 1997.

¡CUIDADO!...NO SON MISIONES:

- "Mantenimiento de la Ley y el Orden".

- "Erradicar la pobreza".

- "Borrar el hambre de la faz de la tierra".

- "Ayudar a los necesitados".

- "El cuidado de la salud".

PORQUE...
SON FORMULACIONES QUE
PROCLAMAN BUENAS
INTENCIONES,
PERO
MUY GENERALES.

(EDUCA. 1997:18-19).

IX. ESTRUCTURA LÓGICA DE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

¿DE QUE SE TRATA?

Se refiere a la funcionalidad lógica de la Visión, Misión y Objetivos; dentro del marco general de proceso del Planeamiento Estratégico, donde:

- LA VISION: **Representa la aspiración Ideal de la Organización, considerando como factor fundamental los intereses de la persona; generalmente, pero no necesariamente, se expresan con indicadores cualitativos.**

- LA MISION: **Es el punto de encuentro entre la justificación existencial de la Organización y la justificación existencial de la persona humana con los intereses de la Organización.**

- LOS OBJETIVOS: **Representa la realización de logros, propuesto por el interés de la Organización; casi siempre estos logros son medidos por resultados con indicadores cuantitativos.**

```
   C
                    C
   U            VISION                    MISION
OBJETIVOS     O     U
   A
╔═══════════════╦═══════════════╦═══════════╗
R     A
   N     ‖ P  ‖‖              ‖              ‖
           ‖‖  G  ‖  L
   T     ‖ E  ‖‖              ‖              ‖
           ‖‖  A  ‖  I
   I     ‖ R  ‖‖              ‖              ‖
           ‖‖  N  ‖  T
   T     ‖ S  ‖‖              ‖              ‖
           ‖‖  I  ‖  A
   A     ‖ O  ‖‖              ‖              ‖
           ‖‖  Z  ‖  T
   T     ‖ N  ‖‖              ‖              ‖
           ‖‖  A  ‖  I
   I     ‖ A  ‖‖              ‖              ‖
           ‖‖  C  ‖  V
   V                                          ‖
╚═══════════════╩═══════════════╩═══════════╝
I  ‖  O
   O
              O
                                N
```

IX. BIBLIOGRAFIA

1. ANDRADE, S. (1997). "PLANEACION ESTRATEGICA" 2da. Ed. Lima, Perú.

2. BANCO MUNDIAL. (1979). "CONCEPTOS BASICOS SOBRE PROYECTOS DE DESARROLLO. Ed. Desarrollo S.A. Lima,Perú.

3. BOBADILLA, P. (1997). "DISEÑO Y FORMULACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO CON PERSPECTIVA DE GENERO". Curso Taller organizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú-Facultad de Ciencias Sociales y Universidad Nacional del Altiplano-Facultad de Trabajo Social.Puno,Perú.

4. CAME. (1996). "PLANES DE DESARROLLO EN COMUNIDADES Y DISTRITOS (UN MANUAL PARA FACILITADORES". Puno, Perú.

5. EDUCA. (1997). "EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL". 2da. Ed. Fascículo Nº 1. Lima, Perú.

6. EDUCA. (1997). "DIAGNOSTICO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE NUESTRO CENTRO EDUCATIVO. 2da. Ed. Fascículo Nº 2. Lima, Perú.

7. FRIEDERICH EBERT. (1997). "GESTION DEL DESARROLLO". Seminario Taller sobre capacitación de Líderes Potenciales". Lima, Perú.

8. MAMANI, H. (1996). "PLANIFICACION DEL DESARROLLO". Apuntes de curso (Talleres 01-12). Puno,Perú.

9. MATUS, C. (1988). "PLANIFICACION Y ACCION PRACTICA". Seminario: La planificación para la década de los 90. Brasilia, Brasil.

10. MATUS,C. (1981). "PLANIFICACION EN SITUACIONES DE PODER COMPARTIDO. Seminario: Estrategias y Paradigmas para el Desarrollo. CENDES. Rocas, Venezuela.

11. PACT. (1997). "DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS". Curso Taller: Gerencia para el Desarrollo Institucional. USAID. Puno, Perú.

12. PACT. (1997). "PLANIFICACION ESTRATEGICA". Curso Taller: Gerencia para el Desarrollo Institucional. USAID. Puno, Perú.

13. ROVERE, M. (1995). "PLANIFICACION ESTRATEGICA Y GESTION DE CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA". Seminario Taller organizado por la Universidad Nacional del Altiplano y la Organización Panamericana de la Salud. Puno, Perú.

14. ROVERE, M. (1993). "PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD". Serie Desarrollo de Recursos Humanos Nº 96- OPS/OMS.

15. UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA. (1995). "PLANIFICACION ESTRATEGICA. Curso Básico de Salud pública. Lima,Perú.