



Mi Universidad

Libro

Desarrollo organizacional

Doctorado en Administración

I° cuatrimestre

Gerardo Garduño Ortega

Enero – Abril 2021

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Gestión de complejos turístico

Objetivo de la materia: Un posicionamiento crítico ante las condiciones de construcción y validación del conocimiento, distinguiendo el modo específico de investigación, justificación y organización propio de cada ámbito y comprendiendo el alcance de las soluciones aportadas.

UNIDAD II. La planeación estratégica

2.1. La planeación estratégica: conceptualización e historia

2.2. El diagnóstico situacional

2.3. Misión, Visión, Objetivos y Valores de la organización

2.4. El plan de acción: Metas, Estrategias, acciones, ruta crítica

Unidad II

Objetivo de la unidad: Que los doctorantes puedan entender los fundamentos estructurales de la planeación estratégica.

2.1. La planeación estratégica: conceptualización e historia

Como es de conocimiento general, a lo largo de la historia la planeación ha hecho parte del proceso administrativo, puesto que desde las solariegas generaciones ha tenido gran relevancia en los gobiernos, tan es así como desde los egipcios (1300 a.C.), se le daba gran importancia a la administración por medio de sus papiros, para la construcción de templos y pirámides; de la misma forma la cultura china, se basaba en las parábolas de Confucio y sus aportes por medio de prácticas de la buena administración pública.

A tenor de lo antes expuesto, se presenta como una de las obras ancestrales de la historia, la construcción de la gran muralla china, en la cual se evidencia una muestra palpable de planeación, organización y control. En los tipos de organización, es la Iglesia católica la que ha dejado claro el concepto de eficiencia en la práctica a través de la buena planeación de sus actividades en el Vaticano para todas sus sedes en el mundo. Posteriormente son los esposos Gilbreth (quienes crearon los movimientos básicos de therblis) y Henry Lawrence Gantt, inventor de la gráfica de Gantt, los que confrontan las actividades vs el tiempo, a fin de controlar el trabajo y los costos del mismo.

A mediados del siglo pasado, el término de planeación se empezó a referenciar términos para designarlo como: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación integrada completa y planeación estratégica. Esta última es la más conocida y utilizada a nivel mundial. En relación a la planeación estratégica formal, esta fue acogida por disímiles organizaciones empresariales hacia mediados de 1950, pero toma fuerza verdaderamente a mediados de la década de los sesenta, ocasionada por el crecimiento industrial. Esta nace de los estudios de “Formulación de políticas” y de “Estrategia inicial”, desarrollados con el objetivo de afrontar los cambios en el ambiente, en la época de la segunda guerra mundial (Steiner, 2010).

Desde entonces la planeación estratégica ha pasado por diferentes etapas y se ha constituido a base de nuevos elementos a lo largo de la historia, de tal forma que se ha ido perfeccionando a tal punto que en la actualidad la mayoría de las grandes empresas en el mundo cuentan con algún tipo de sistema para este fin, y muchas de las empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo. Partiendo de la exposición realizada, y analizando la importancia de la planeación estratégica y su trascendencia a través de la historia, evolución e inducción dentro de las empresas, a continuación se profundizará en el estudio de este tema. Inicialmente se verán las principales concepciones, fundamentales para comprender el contenido del presente manual.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

La planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar.

La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales.

La formulación de un plan estratégico debe tener cuatro componentes: oportunidad del medio (podría ser de la organización), competencias y recursos (puede ser de la

organización), intereses y deseos administrativos (quiere hacer de la organización) y responsabilidades ante la sociedad (tiene que hacer dela organización).

Objetivo

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el ma'ximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.

Características

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios periodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

Pasos de la planeación estratégica

La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye que valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y alineación de la estrategia está encaminadas a armonizar el proceso de adaptación de la organización con la tendencia dela alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación.

El análisis estratégico

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos macro y micro del entorno y su manera de manifestación, esto permite saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Este análisis, implica al estratega realizar un trabajo del entendimiento de la organización de la actual posición estratégica. Este proceso fundamentalmente tiene como objetivo responder los siguientes interrogantes:

- ¿Dónde queremos ir? Horizonte.
- ¿Dónde estamos hoy? Diagnóstico
- ¿Dónde queremos estar? Direccionamiento
- ¿Cómo llegaremos? Proyección estratégica
- ¿Cómo estamos llegando? Evaluación-Monitoría estratégica.

El proceso de análisis en general incluye dos auditorías, interna y externa, las cuales se realizan algunas veces por medio de un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas (DOFA), para poder identificar el grado en que una estrategia actual de la organización es capaz de hacer frente a cambios en el entorno empresarial.

Auditoría Interna. Pretende establecer la capacidad estratégica, fortalezas y debilidades de la organización a través de, un análisis de los resultados actuales, la identificación de competencias básicas, y el análisis de la cadena de valor.

Auditoría Externa. Incluye una evaluación del medio ambiente, un análisis de la industria, un análisis de mercado, un análisis de los competidores, y la identificación de las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio ambiente.

Algunas veces este análisis no es suficiente y por ello se crearon las matrices de evaluación de impacto interno y externo, donde se observa el impacto y la posible respuesta de la organización ante ellos.

Análisis de los impactos internos

- Listar la forma de manifestación de cada factor interno.
- Determinar la forma de manifestación de cada factor interno de la organización como fortaleza o debilidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una fortaleza y uno (1) si es una debilidad.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor interno de la organización, asignándole una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2 puntos (impacto moderado); 3 puntos (impacto crítico o muy relevante).
- Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
- Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves evaluados sobre la organización para determinar la posición estratégica externa de la organización.

Análisis de los impactos externos

- Listar los factores del macro y microentorno que intervienen en la organización y realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Determinar la forma de manifestación de cada factor del macro y microentorno en relación con la organización como amenaza u oportunidad. Se le podrá asignar valores si así desea la organización, por ejemplo, se le asigna un valor cero (0) si es una oportunidad y uno (1) si es una amenaza.
- Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin

relevancia); 2 puntos (Impacto moderado); 3 puntos (Impacto crítico o muy relevante).

- Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para protegerse o aprovechar el impacto y asignarle una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
- Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves, evaluados sobre la organización.

Valores compartidos

Los líderes estratégicos son los administradores de la organización, de la identidad y las aspiraciones, en esto se incluyen la visión, misión, valores y planes hacia el futuro. Estos factores representan un elemento clave, a través del cual los diferentes aspectos de la situación de la competencia se filtran y las prioridades de la organización se establecen.

En la dirección estratégica, los valores compartidos son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia. Para lograr que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección, se diseñó la Matriz de Evaluación de Valores Compartidos, para lo cual se debe:

- Realizar diagnóstico de las creencias básicas de la organización. Para lo cual se emplean encuestas. Una vez obtenida la información se procede a listar los valores existentes en la empresa.
- Definir la escala de valores y creencias básicas necesarias, o ambas, para lograr la implementación de la dirección estratégica y el pensamiento estratégico.
- Definir los valores instrumentales para conseguir los valores compartidos necesarios. Para que toda la organización esté preparada para enfrentar y atenuar las amenazas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y beneficiarse de las fortalezas.

Valores finales de la organización

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere lograr, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir. La conformación de los valores finales se realiza respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos y para qué existe la organización? Misión
- ¿Hacia dónde se dirige la organización? Visión
- ¿Cómo llegar hasta donde se dirige la empresa? Objetivos estratégicos
- ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Estrategias
- ¿Qué buscan los clientes? Factores claves de éxito
- ¿Cómo lograr los factores claves de éxito? Áreas de resultados claves.

2.2. El diagnóstico situacional

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el «análisis del entorno (general y competitivo)».
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el «análisis interno».
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

2.3. Misión, Visión, Objetivos y Valores de la organización

Misión

Toda organización tiene una misión con una doble dimensión:

Una económica y otra social. Siendo la primera la necesidad crítica de ser rentable y la segunda hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo y desarrollar profesionales.

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La misión debe tener cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas.

Objetivos de la elaboración de la misión

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que faciliten el cumplimiento de las tareas.

Procedimiento para elaborar la misión

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.

Visión

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de como creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

Procedimiento para elaborar la visión.

- Evaluación de la información: consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores; es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y los valores compartidos.
- Definición y validación de la visión: posterior al análisis de la información se recomienda realizar una tormenta de ideas, mediante la cual se definirá la expresión de la visión y se validarán a través de técnicas para lograr consenso.
- Retroalimentación y fijación: por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si su logro está en manos de la organización.

Elementos de la visión

- Panorama del Futuro
 - El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir
- Marco Competitivo
 - Los negocios y lugares en que la empresa competirá.
- Objetivos Fundamentales
 - Definición del rol que la empresa adoptará; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.
- Fuentes de Ventajas
 - Competitivas Las habilidades que la empresa desarrollará como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa logrará el éxito.

Objetivos

Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización: su misión, el estado deseado que se quiere lograr y su posición estratégica, así como los factores claves para el éxito o lo que buscan los clientes. Entonces es necesario definir cómo lograr el tránsito de la misma, del estado actual al estado futuro deseado, para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y, sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que este presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Valores

Los principios fundamentales que rigen la planeación de los objetivos son:

Precisión: deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.

Participación: es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.

Integración: es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.

Realismo: es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

2.4. El plan de acción: Metas, Estrategias, acciones, ruta crítica

Metas

Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Cuando una empresa está elaborando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión+visión) y los valores corporativos.

Para las empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégica a lo largo de su historia se trata de hacer una revisión de declaraciones previamente definidas; a pesar de ello, se requiere un esfuerzo de reflexión para redefinir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.

Estrategias

Aunque el término estrategia proviene del griego “strategas”, significa el mejor uso de los recursos para alcanzar los objetivos; esta también podría considerarse como el grupo de alternativas o cursos de acción que establecen recursos a fin de poder lograr los diferentes objetivos propuestos (Münch, 2005).

En este acápite, muy particular e importante del diseño de las estrategias, es claro identificar cómo se elaboran y los tipos de ellas que se pueden elaborar para alcanzar los fines de su organización:

- **Formulación de estrategias.** En el proceso de formulación de estrategias es importante no perder el norte de la organización, porque básicamente se debe encaminar a la organización a alcanzar y utilizar de la mejor manera los recursos principalmente de capital humano, tecnológicos y financieros, para conseguir los objetivos propuestos. De acuerdo a esto debe tener muy presente que las estrategias se elaboran centradas en la realidad de la empresa, sin sobredimensionar, ni mucho menos minimizar el alcance de los recursos existente, siendo siempre muy consecuentes con ello.
- **Tipos de estrategias.** Tal vez uno de los autores que con mayor descripción permite hacer una descripción de los tipos de estrategia es Prieto, para quien estas pueden derivarse de la participación, penetración de nuevos mercados, control y diversificación de las mismas. Está claro que aunque este manual no es un texto de estrategia, quedarán a gusto del lector para ampliar su conocimiento respectivo

Acciones

Definición de los estrategias

Aca se deberan definir las personas dentro de la organización que serán las encargadas de liderar el proceso dela planeación estratégica, generalmente, estas personas son del nivel directivo de la organización. Sin embargo, se debe tener mente abierta con todos lo empleados, dado a que en cualquier nivel de la organización puede haber personas que tengan la capacidad de tomar decisiones con respecto al desempeño actual y futuro de la organización, con esto aseguramos que se cumpla uno de los principios más importantes dela planeación estratégica, que es el compromiso y la participación de todos los niveles dela empresa.

Definición de horizonte de tiempo

La compañía debe tener claro, y trazarse una meta de tiempo, en la cual se determine cuál va a ser el tiempo en el cual se va a realizarla planeación estratégica, 1, 2, 3, 4 años o más.

Diagnóstico estratégico

Este diagnóstico es una evaluación de lo que la organización es, un análisis de la situación real y presente de la compañía, con el fin de identificar las fortalezas y las oportunidades en el futuro. Para realizar este diagnóstico, se emplea una herramienta muy conocida y es la Matriz DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Las fortalezas y debilidades son las condiciones internas de la empresa. Las fortalezas son los elementos que se evalúan como positivos dentro de la organización, que ayudarían a cumplir con el objetivo y las debilidades son las deficiencias que dificultan su logro.

De igual manera sucede con las amenazas y oportunidades, que son las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las oportunidades son las condiciones externas que pueden afectar la empresa positivamente y las amenazas son las condiciones externas que pueden afectarla negativamente. Como su nombre lo dice, la matriz DOFA permite visualizar sus distintos componentes de manera clara y gráfica.

Ruta crítica

- Los principios estratégicos son los valores y creencias que identifican a la organización, son el soporte de la cultura organizacional. Estos deben ser claros, precisos y sobre todo deben de ser conocidos por todos los miembros de la organización.
- La misión es la razón de ser de la organización, que define lo que la organización hace, la misión es la respuesta a varios interrogantes: ¿Por qué existe la organización? ¿A qué negocio se dedica? y ¿Cuáles son nuestros clientes? Por lo tanto, al igual que los principios estratégicos, la misión debe ser conocida por todos los colaboradores de la empresa y a través de ella, se deben de crear compromisos y comportamientos que estén ligados a ella.

- La visión: es básicamente la idea que tiene la organización de lo que quiere ser en el futuro. Debe ser inspiradora para todos los miembros de la compañía. Esta visión es a largo plazo y debe ser medible bajo índices de gestión.

Para realizar esto, también debemos definir quiénes serán nuestro interesados, es decir, el estado, la sociedad, la familia, el cliente, el proveedor, los colaboradores y los accionistas, y para cada uno de ellos se debe definir un o varios principios de acuerdo al tipo de organización. Esto se puede plantear o esquematizar a través de una matriz axiológica, en donde en la columna se encuentran los interesados y en las filas los principios. Una vez se identifican los principios para cada grupo de interés se pueden definir los principios estratégicos de la organización.

Referencias

Rojas López, M. D. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Ediciones de la U.

González Millán, J. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos.

Publishing, M. (2007). El diagnóstico de la empresa. Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). Diagnóstico estratégico. Ediciones Díaz de Santos.