

**UTILIZACIÓN PASO A PASO DEL MÉTODO
DE FRED DAVID PARA LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

Autor: Rafael Ayala
rafael_ayala100@hotmail.com

RESUMEN

El propósito de este artículo es facilitar la comprensión y utilización del método de Fred David para la planificación estratégica, con los objetivos de minimizar la subjetividad en su formulación y simplificar el diseño de acciones para que una organización logre sus objetivos. Se inicia con la definición de la misión y visión de la empresa, construir la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la de factores externos (MEFE) para identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se ciernen sobre ella, valorar su grado de importancia para construir la matriz DOFA y elaborar las estrategias FO, DO, FA, DA. Posteriormente se elabora el grado de atracción de cada estrategia, para ordenarlas desde la más atractiva a la menos, seleccionar las que se van a implementar, elaborar el plan de acción y efectuar la relación de indicadores para su control, y cuando ocurren desviaciones corregirlas con ayuda del plan 5W+2H. En conclusión, el método diseñado por Fred David, permite eliminar la subjetividad a la hora de considerar los factores internos y externos que afectan a la empresa, y a través de un método sencillo y práctico simplifica las acciones que coadyuvan en alcanzar los objetivos organizacionales.

PALABRAS CLAVE

planificación
estratégica, método
Fred David

UTILIZATION STEP BY STEP OF THE FRED DAVID METHOD FOR STRATEGIC PLANNING

Autor: Rafael Ayala
rafael_ayala100@hotmail.com

ABSTRACT

The purpose of this article is to facilitate the understanding and use of Fred David's method for strategic planning, with the objectives of minimizing subjectivity in its formulation and simplifying the design of actions for an organization to achieve its objectives. It begins with the definition of the mission and vision of the company, build the matrix of internal factors assessment (MEFI) and external factors (MEFE) to identify what are the strengths, weaknesses, opportunities and threats that hover over it, assess their degree of importance to build the SWOT matrix and develop strategies FO, DO, FA, DA. Subsequently, the degree of attraction of each strategy is elaborated, to order them from the most attractive to the least, to select the ones that will be implemented, to elaborate the plan of action and to carry out the list of indicators for their control, and when deviations occur, to correct them with 5W + 2H plan support. In conclusion, the method designed by Fred David, allows to eliminate the subjectivity when considering the internal and external factors that affect the company, and through a simple and practical method simplifies the actions that help in achieving the organizational objectives.

Keywords: strategic planning, Fred David method

INTRODUCCIÓN

Para crecer, generar utilidades, ser productivas y permanecer en el mercado, las organizaciones deben tener muy claro hacia dónde van y cómo lo van a lograr, es decir, haber definido qué desean ser para conseguirlo, y eso requiere procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro; en otras palabras, trabajar con la planificación estratégica.

Según Buniak (2015), la planificación estratégica es un proceso jerárquico que controla el orden según el cual se diseñará, implantará y se hará seguimiento a las estrategias gerenciales. Más allá de una definición formal, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática y ordenada los lineamientos estratégicos de una organización, tanto de corto, mediano y largo plazo y bajo distintas

perspectivas para el control de gestión.

Deben cumplirse distintas fases necesarias para alcanzar eficientemente la formulación plena de las estrategias gerenciales. En este proceso se desarrolla una guía detallada de metas operativas y acciones tácticas, se asignan recursos y se plasman planes y presupuestos. Se inicia con una etapa de análisis previo de carácter global, para determinar la posición competitiva de la entidad, mediante el diagnóstico y evaluación de las condiciones tanto internas (fortalezas y debilidades) como externas (oportunidades y amenazas) a las cuales se encuentra expuesta la organización. Más tarde seguirá la formulación de objetivos estratégicos, para cerrar con el control de gestión.

La planificación estratégica comprende prácticas que parten del profundo conocimiento del entorno que rodea a la organización: supone la observancia del mercado y sus tendencias, los clientes y su grado de satisfacción; son aquellas donde se estudian las variables económicas,

sociales, ambientales, entre otras, que podrían afectar el desempeño del negocio; se evalúa la estructura de la industria, los competidores y sus estrategias y, obviamente, se construyen tantos escenarios como la complejidad y los alcances de las estrategias gerenciales requieran. La tarea igualmente implica el conocimiento y la comprensión del ambiente interno de la organización (Buniak, 2015).

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas motivadoras a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La organización en un mundo globalizado exige resultados inmediatos en cuanto a confiabilidad y disponibilidad de equipos, flexibilidad en la ejecución de las estrategias y mayor dominio de la tecnología. Para lograrlo, se requiere

de la gerencia estratégica.

Ruiz (2013), define la gerencia estratégica como la formulación, ejecución, y evaluación de acciones que permiten a una organización lograr sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misión, la fijación de objetivos y la decisión de cuáles escoger.

El proceso de gerencia estratégica consiste en tres (3) pasos bien definidos: la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. La formulación de la estrategia se desarrolla en tres (3) macro actividades: la investigación incluye todo lo concerniente a la visión y misión; el análisis identifica las oportunidades y amenazas externas de la empresa, así como las debilidades y fortalezas internas y, finalmente, la toma de decisiones para establecer los objetivos a largo plazo y las metas estratégicas a seguir.

La implantación de la estrategia requiere el establecimiento de

objetivos anuales, el diseño de las políticas, la movilización colectiva de la organización para poner en práctica las estrategias formuladas, la creación de presupuesto y el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias. Mientras que la evaluación de la estrategia es la etapa de revisión de las bases de las estrategias, la comparación de los resultados esperados con los reales y la toma de medidas correctivas para garantizar que los rendimientos concuerden con los planes.

La planificación estratégica implica un proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos. El concepto estratégico de la organización contempla: la visión, misión, objetivos estratégicos principios y valores de la organización.

En cuanto a la visión, Ruiz (2013), la define de la siguiente forma: es la necesidad de cualquier organización para determinar su orientación y definir ¿cuál es su propósito y qué llegará a hacer? la

claridad de la visión se expresa en la dirección por la cual se debe conducir en los próximos años; desde el punto de vista prospectivo, la visión representa el futuro deseado de la organización.

Misión: según Ruiz (2013), es la que indica cómo se va a lograr la visión, es el propósito duradero que la distingue de las demás organizaciones, incorpora la filosofía de los que dirigen la empresa, revela los principios que sustentan la organización. Deben estar en sintonía con la visión y misión de la empresa.

DESARROLLO SECUENCIAL TEMATICO

Una vez definida la visión y misión se procede a realizar el diagnóstico con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades. El éxito de la formulación de las estrategias gerenciales dependerá de la efectividad del diagnóstico; en síntesis, el diagnóstico es un proceso vital en la fase de formulación estratégica. El diagnóstico se divide en

dos (2) procesos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo.

Diagnóstico Interno

Es la evaluación de aquellos factores que impactan la gestión y pueden ser controlados por la máxima autoridad de la empresa. La auditoría interna analiza y evalúa la gestión de la organización, especialmente aquellas funciones secundarias que soportan la gestión principal tales como: planificación, información, toma de decisiones, organización, programación, ejecución, seguimiento y control; combinados con los factores externos claves y con una clara formulación de la visión y misión dan las bases para la fijación de estrategias y objetivos. De allí la importancia que tiene ésta en el proceso de planificación estratégica. Para lograr identificar estas fortalezas y debilidades que afectan la gestión se utiliza una matriz conocida como Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). Los pasos para su aplicación se explican a continuación:

1. Identificar fortalezas y debilidades de la organización:
David (2000), estableció un

cuestionario con diez temas esenciales en la gerencia: planificación, organización, motivación, control, investigación y desarrollo, control de calidad, producción, mantenimiento, sistemas de información y, recursos humanos. Las preguntas se adaptan a cada organización y las respuestas son de doble entrada. En la primera se desea saber la frecuencia de lo preguntado con las opciones siempre (S), casi siempre (CS), regularmente (R), casi nunca (CN), nunca (N); en la segunda, es la importancia para la organización, con las opciones: muy importante (MI), neutro (N), poco importante (PI).

2. Luego de tabular los datos relativos a la frecuencia, sus resultados se plasman en un cuadro similar al que se aprecia a continuación. La suma de los porcentajes de las opciones Siempre y Casi Siempre equivale a la Fortaleza. La suma de los porcentajes de las

opciones Raramente, Casi Nunca y Nunca corresponde a la Debilidad. Si el porcentaje de la fortaleza se ubica entre ochenta y un (81) y cien (100) es una Fortaleza Mayor (FM); entre sesenta y un (61) y ochenta (80) una Fortaleza

Menor (Fm); entre cuarenta y un (41) y sesenta (60) es una Debilidad Menor (Dm); entre cero (0) y cuarenta (40) es una Debilidad Mayor (DM), como se aprecia en el ejemplo del Cuadro 1.

Cuadro 1
Suma de los Porcentajes de las Opciones

Planteamientos	S		CS		R		CN		N		Total		Fortaleza		Debilidad	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	%	Tipo	%	Tipo
1.	14	52	9	33	3	11	1	4	0	0	27	100	85	FM	15	
2.	10	37	8	30	3	11	4	15	2	7	27	100	67	Fm	33	
3.	6	22	8	30	4	15	6	22	3	11	27	100	52		48	Dm
4.	3	11	5	19	12	44	3	11	4	15	27	100	30		70	DM
...																
n.																

Fuente: Ayala (2018)

3. A continuación se tabulan los datos en lo relacionado con la importancia, y se asigna una ponderación que vaya de cero coma cero (0,0) (sin importancia) hasta uno coma cero (1,0) (de gran importancia)

a cada factor. La suma de las ponderaciones debe totalizar uno coma cero (1,0). Para esta actividad se trabaja con el grupo de expertos (supervisores, jefes de área y algunos trabajadores claves).

En el Cuadro 2 se aprecian

ejemplos de esta tabulación.

Cuadro 2

Importancia de la Ponderación

Planteamientos	MI	N	PI	Total	GI
1.	23	3	1	27	0,06
2.	19	7	1	27	0,04
3.	22	4	1	27	0,06
4.	21	4	2	27	0,05
...					
...					
n.					
	Total.....				1,00

MI = Muy Importante; N = Neutro; PI = Poco Importante; GI = Grado de Importancia

Fuente: Ayala (2018)

- Una vez que se han definido las fortalezas y las debilidades (mayores y menores), y el grado de importancia de cada una de ellas, los resultados se plasman en un cuadro, como se observa en el Cuadro 3.

Cuadro 3

Relación de Fortalezas y Debilidades

No.	Fortaleza Mayor	GI
1		0,06
...		
	Fortaleza Menor	
2		0,04
...		
	Debilidad Menor	
3		0,06
...		
	Debilidad Mayor	
4		0,05
...		
	Total.....	1,00

Fuente: Ayala (2018)

- Varias de las fortalezas o debilidades se combinan o funden en una sola por la similitud de las mismas. Los GI de las que se combinan se suman.

6. Se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Para ello, se asigna una calificación de uno (1) a cuatro (4) a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (calificación = uno (1)), una debilidad menor (calificación = dos (2)), una fortaleza menor (calificación = tres (3)), una fortaleza mayor (calificación = cuatro (4)). Luego, se multiplica el GI de cada factor por su calificación para establecer un

resultado ponderado. A continuación, se suman esos resultados, para obtener el resultado total, el cual se ubica en un valor entre uno (1) y cuatro (4), siendo dos coma cinco (2,5) el promedio. La obtención de un resultado superior a dos coma cinco (2,5) señala una organización con fuerte posición interna, mientras menor a dos coma cinco (2,5) revela debilidades internas. Ejemplo:

Cuadro 4
Evaluación de factores Internos

No.	Fortalezas	GI	Calificación	Total Ponderado
1		0,06	4	0,24
2		0,04	3	0,12
...
	Debilidades			
3		0,06	2	0,12
4		0,05	1	0,05
...
	Total...	1,00		1,74

Fuente: Ayala (2018)

En este ejemplo, la MEFI muestra una ponderación total de uno coma setenta y cuatro (1,74) lo que

indica que es menor al promedio de dos coma cincuenta (2,50), por lo cual la organización presenta debilidades

internas, que deben ser minimizadas o eliminadas.

Diagnóstico Externo

Los factores externos son aquellos que escapan al control directo de la máxima autoridad de la organización (servicios industriales, talleres foráneos, proveedores, sindicatos, otras variables externas a la empresa ya sean políticas, económicas, sociales o competitivas, etc.). Llevar a cabo un diagnóstico externo significa para la empresa un beneficio que impactará su gestión porque a través de él se pueden identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno en el cual se desenvuelve para ser aprovechadas por la organización.

Para lograr identificar estas oportunidades y amenazas que afectan la gestión se utiliza una matriz conocida como Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE). Según Ruiz (2013), esta herramienta resume las amenazas y oportunidades de una organización, forma parte del marco analítico de formulación de estrategias. El procedimiento es idéntico al de la MEFI; los pasos son

los siguientes:

1. Identificar oportunidades y amenazas: David (2000), estableció un cuestionario con nueve (9) temas esenciales externos a la empresa, llamadas fuerzas: económicas, políticas, ambientales, socio-culturales, demográficas, jurídicas, gubernamentales, tecnológicas, competitivas. Son preguntas adaptadas a la organización y respuestas de doble entrada. En la primera se averigua cómo la empresa enfrenta esas fuerzas con las opciones excelentemente (E), bien (B), a medias (AM), deficientemente (D), mal (M); en la segunda, es la importancia para la organización: muy importante (MI), neutro (N), poco importante (PI).

2. En estos resultados la suma de los porcentajes de las opciones E y B equivale a la Oportunidad. La suma de los porcentajes de las opciones AM, D y M corresponde a la Amenaza. Si el porcentaje de la oportunidad se ubica entre setenta y seis (76) y cien (100) es una Oportunidad Mayor (OM); entre cincuenta y uno (51) y setenta y cinco (75) una Oportunidad Menor (Om);

entre veintiséis (26) y cincuenta (50) es una Amenaza Menor (Am); entre

cero (0) y veinticinco (25) es una Amenaza Mayor (DM)

Cuadro 5

Suma de Porcentajes

Planteamientos	E		B		AM		D		M		Total		Oportunidad		Amenaza	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	%	Tipo	%	Tipo
1.	1	4	3	11	13	48	8	30	2	7	27	100	15	AM	85	
2.	1	4	7	26	12	44	5	19	2	7	27	100	30	Am	70	
3.	8	30	11	41	1	4	5	18	2	7	27	100	71		29	Om
4.	12	45	9	33	3	11	2	7	1	4	27	100	78		22	OM
...																
n.																

Fuente: Ayala (2018)

- Se tabulan los datos en relación con la importancia, y se asigna un valor entre 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran

importancia) a cada factor. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1,0. Ejemplo:

Cuadro 6

Relación de Importancia

Planteamientos	MI	N	PI	Total	GI
1.	19	7	1	27	0,09
2.	8	5	14	27	0,05
3.	9	16	2	27	0,06
4.	14	5	8	27	0,08
...					
n.					
	Total.....				1,00

MI = Muy Importante; N = Neutro; PI = Poco Importante; GI = Grado de Importancia

Fuente: Ayala (2018)

- Una vez que se han definido las oportunidades y las amenazas, y el grado de importancia de

cada una de ellas, los resultados se plasman en un

cuadro, como el ejemplo del

Cuadro 7

Cuadro 7

Definición de Oportunidades y las Amenazas

No.	Oportunidad Mayor	GI
1		0,08
...		
	Oportunidad Menor	
2		0,06
...		
	Amenaza Menor	
3		0,05
...		
	Amenaza Mayor	
4		0,09
...		
	Total.....	1,00

Fuente: Ayala (2018)

5. Varias de las oportunidades o amenazas se combinan o funden en una sola por la similitud de las mismas. Los grados de importancia de las que se combinan se suman para no alterar el total de ponderación de uno.
6. Se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Se asigna una calificación de uno (1) a cuatro (4) a cada factor, para indicar si esa variable representa una amenaza mayor (calificación = uno (1)), una

amenaza menor (calificación = dos (2)), una oportunidad menor (calificación = tres (3)), una oportunidad mayor (calificación = cuatro (4)). Luego, se multiplica el GI de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada oportunidad o amenaza. A continuación, se suman esos resultados, para obtener el resultado total para la organización, el cual puede ubicarse en un valor entre uno (1) y cuatro (4), siendo dos

como cinco (2,5) el promedio. La obtención de un resultado superior a dos como cinco (2,5) señala una organización con fuerte posición externa, que está aprovechando las oportunidades y minimizando

las amenazas; mientras que, menor a dos como cinco (2,5) revela una organización que no aprovecha las oportunidades y no ha podido librarse o debilitar las amenazas. Esto se aprecia en el ejemplo del Cuadro 8.

Cuadro 8

Definición de Oportunidades y Amenazas

No.	Oportunidades	GI	Calificación	Total Ponderado
1		0,08	4	0,32
2		0,06	3	0,18
...
	Amenazas			
3		0,09	1	0,09
4		0,05	2	0,10
...
	Total...	1,00		2,92

Fuente: Ayala (2018)

En este ejemplo, la MEFE muestra una ponderación total de dos como noventa y dos (2,92) lo que indica que es superior al promedio de dos como cincuenta (2,50), por lo cual la organización está aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas.

Matriz: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA)

Se considera que la Matriz DOFA “es una herramienta de formulación de

estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de Estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D, y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (David, 2003:193).

Las estrategias deben servir de plan que integre las principales metas y políticas de la organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Ruiz, 2013). Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y

asignar, con base tanto en los atributos como en las deficiencias, los recursos internos de la organización, con el fin de lograr una situación viable que permita anticipar o minimizar el impacto de los cambios ocurridos en el entorno.

Las estrategias FO: se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO: tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias FA: utilizan las fortalezas de una organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA: tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Pasos para construir una Matriz DOFA:

1. Realizar una lista de las fortalezas internas claves.
2. Realizar una lista de las debilidades internas decisivas.

3. Realizar una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Realizar una lista de las amenazas externas claves.
5. Realizar una comparación de las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Con este procedimiento se busca la generación de estrategias factibles de implementación para luego establecer cuáles son las mejores opciones, todo dependerá de la viabilidad en la comparación de los factores o variables que intervienen en cada uno en particular.

Con la información obtenida a través de las matrices MEFI y MEFE se procede a construir la matriz DOFA,

tomando como base los principios de David (2003), como se aprecia en el Cuadro 9.

Cuadro 9
Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	Fortalezas (F) Hacer lista de las fortalezas	Debilidades (D) Hacer lista de las debilidades
Oportunidades (O) Hacer lista de oportunidades	Estrategias FO Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Vencer las debilidades valiéndose de las oportunidades
Amenazas (A) Hacer lista de amenazas	Estrategias FA Uso de las fortalezas para evitar o reducir las amenazas	Estrategias DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Ayala (2018)

Para formular las estrategias, deben participar directamente el personal y directivos de la Dirección de la empresa, quienes luego de haber hecho una lista con las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas determinadas anteriormente, entrelazan las mismas y aplicando los

conocimientos en cuanto a las limitaciones y posibilidades de recursos se definen las acciones a tomar como estrategias. A continuación, se hace un listado de las estrategias resultantes, sin importar que sean FO, FA, DO o DA, como se aprecia en el Cuadro 10.

Cuadro 10
Listado de las Estrategias Resultantes

No.	Estrategias
1	

2	
.	
.	
.	
.	
...	
n	

Fuente: Ayala (2018)

Posteriormente, se elabora la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), para establecer de manera objetiva las mejores estrategias. Para ello, se compara cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas, con cada una de las estrategias formuladas; es decir, permite una evaluación de dichas estrategias, determinando el atractivo de tales estrategias. Las escalas de Calificación de Atracción (Ca) son las

siguientes: uno (1) no es atractiva, dos (2) algo atractiva, tres (3) bastante atractiva, cuatro (4) muy atractiva.

Luego, el GI se multiplica por el Ca y da como resultado el Total de Calificación de Atracción (Tca). Después, cada una de las columnas Tca se suma, tanto de los factores internos como externos, para que dé como resultado la Suma Total del Grado de Atracción (STGA), como se aprecia en el ejemplo del Cuadro 11.

Cuadro 11

Suma Total del Grado de Atracción (STGA)

Factores Externos			E1		...		En	
Nº	Oportunidades	GI	Ca	Tca	Ca	Tca	Ca	Tca

1		0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18
...
n1	
	Amenazas							
1		0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
...
n2	
Factores Internos			E1		...		En	
Nº	Debilidades	GI	Ca	Tca	Ca	Tca	Ca	Tca
1		0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
...
n3	
	Amenazas							
1		0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24
...
n4	
Suma Total del Grado de Atracción (STGA)				4,11		3,42		2,82

Fuente: Ayala (2018)

Esta MCPE, facilita el trabajo de los estrategias organizacionales, porque permite ordenar las estrategias resultantes de la DOFA en orden descendente a partir del STGA, y la empresa puede enfocarse en seleccionar cuáles son las que se van a implementar. Una vez identificadas

las estrategias a implementar, el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la organización, para poner en marcha dichas estrategias, con un cuadro similar al mostrado en el Cuadro 12.

Cuadro 12

Relación de los Planes de Acción

Estrategias	Objetivos	Responsable	Indicadores
			I1
			I2

			I3
			I4
			...
			In

Fuente: Ayala (2018)

Una vez identificadas las estrategias y objetivos de mejoras asociados, se procede a la definición de los indicadores para asegurar la

buena medición sobre el logro de los objetivos. El detalle de estos indicadores se observa en el ejemplo del cuadro 13.

Cuadro 13

Relación de los Indicadores

Objetivo Estratégico	Indicador	Código	Fórmula	F	M
Utilizar adecuadamente los recursos asignados	Nivel de ejecución de las metas programadas	IF-TH-01	$\frac{\text{Metas reales}}{\text{Metas programadas}} \times 100$	m	100%
Garantizar la mínima desviación en el costo de atención	% de desviación en el tiempo de atención del servicio	IF-TH-02	$1 - \frac{\text{tiempo real}}{\text{tiempo programado}} \times 100$	q	±10%

Nota. **F** = Frecuencia **M** = Meta **m** = Mensual **q** = Quincenal

Fuente: Ayala (2018)

Se debe diseñar un plan de acciones, para corregir las desviaciones en forma inmediata, con el esquema 5W y 2H. Se fundamenta en la formulación de siete (7) preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?,

¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Quién? y ¿Cuánto? Ayuda a tener una mejor comprensión de la desviación y sus causas. En el formato del Cuadro 14 se presenta el plan 5W+2H.

Cuadro 14

Relación del Plan 5W + 2H

Desviación	Qué	Por qué	Quién	Cuándo	Cómo	Dónde	Cuánto (Bs)

Fuente: Ayala (2018)

CONCLUSIÓN

El método de Fred David elimina la subjetividad en la identificación de los factores internos y externos que afectan a una empresa. Para determinar las fortalezas y debilidades utiliza un cuestionario con diez (10) temas esenciales en la gerencia: planificación, organización, motivación, control, investigación y desarrollo, control de calidad, producción, mantenimiento, sistemas de información y, recursos humanos. Para las oportunidades y amenazas el cuestionario consta de nueve (9) temas esenciales externos a la empresa, llamadas fuerzas: económicas, políticas, ambientales, socio-demográficas, gubernamentales, tecnológicas, competitivas, culturales y jurídicas. Son cuestionarios de doble entrada, que por un lado intentan conocer la frecuencia de cada uno de los factores preguntados, y por el otro, la importancia que revisten para la organización.

Un sistema de puntaje identifica de estos factores internos y externos

las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, discriminados en mayor o menor, se le asigna el grado de importancia de cada factor, y luego valorar su grado de atracción de uno (1) a (4), y si la suma de todos esos valores es superior a dos coma cinco (2,5) se habla de una empresa con fuerte posición interna o externa, según el caso, y si es menor, con dificultades internas o externas que hay que atender prioritariamente.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permiten la construcción de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) con el objetivo de encontrar las mejores estrategias gracias a su grado de atracción, porque se compara cada estrategia seleccionada con cada factor interno y externo determinado, y las de mayor valor deben ser las seleccionadas para ser ejecutadas, con lo cual se evita la subjetividad en su selección.

El método de Fred David simplifica todas las acciones, porque es un método sencillo, rápido y paso a paso permite que una vez

identificadas las estrategias a implementar, el paso siguiente es formular los planes de acción a seguir en la organización para poner en marcha dichas estrategias, formular indicadores para su control y a través del plan 5W+2H encontrar la forma de corregir las desviaciones que surjan.

REFERENCIAS

Buniak, L. (2015). **Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y Otros Intermediarios de Créditos**. Disponible: <http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=327> [Consulta: 2018, Enero 5].

David, F. (2000). **Planificación y Gerencia Estratégica**. (Octava Edición). Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. (Novena Edición). México: Pearson Educación.

Ruiz, M. (2013). **Gerencia Estratégica de Mantenimiento. Aplicando Prospectiva y Cuadro de Mando Integral**. Editorial Libros en Red: www.librosenred.com. **REFERENCIAS**

Buniak, L. (2015). **Planificación Estratégica, Control de Gestión,**

Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y Otros Intermediarios de Créditos.

Disponible:

<http://www.degerencia.com/glosario.php?pid=327> [Consulta: 2018, Enero 5].

David, F. (2000). **Planificación y Gerencia Estratégica**. (Octava Edición). Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. (Novena Edición). México: Pearson Educación.

Ruiz, M. (2013). **Gerencia Estratégica de Mantenimiento. Aplicando Prospectiva y Cuadro de Mando Integral**. Editorial Libros en Red: www.librosenred.com.