

## Diagnóstico estratégico

Diagnóstico estratégico	Qué es, qué abarca, cómo analizarlo	Análisis del entorno	Análisis del entorno macro	Análisis del entorno micro
Fuentes de información para el análisis	<p>Conocer qué es y qué abarca el diagnóstico estratégico</p> <p>Conocer un método de trabajo</p>	<p>Qué abarca</p> <p>Método de trabajo para el análisis del entorno</p>	<p>Identificar y conocer los rasgos estructurales, la evolución y la tendencia de los factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• políticos</li> <li>• legales,</li> <li>• económicos</li> <li>• tecnológicos</li> </ul> <p>que afectan a la entidad</p>	<p>Delimitar el ámbito de influencia territorial y poblacional.</p> <p>Conocer las características demográficas</p> <p>Identificar las características socio- culturales</p> <p>Delimitar posibles zonas potenciales de influencia</p> <p>Análisis de la estructura competitiva del sector</p>

### Analizar

- ¿Cuál es el entorno macro y micro de la entidad?
- ¿Qué factores del entorno son los que afectan positivamente (posibilidades)?
- ¿Qué factores del entorno son los que afectan negativamente (amenazas)?

### Diseñar

- Valorar estrategias para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades
- Analizar la política de alianzas que puede ser más adecuada
- Identificar los aspectos en los que puede haber complementariedad con otras entidades

## Diagnóstico estratégico: qué es, qué abarca cómo analizarlo

El objetivo de la fase de diagnóstico estratégico o de análisis de situación es valorar la entidad respecto al *territorio* y *ámbito* en el que desarrolla su actividad, así como considerar sus debilidades y fortalezas internas. El resultado de esta fase, el diagnóstico estratégico, es la base para la siguiente fase de trabajo, la de planificación.

Para desarrollar el análisis, será necesario disponer de información sobre una serie de aspectos, algunos externos y otros internos. Hay que tener en cuenta que, en muchas ocasiones, el diagnóstico representa un importante esfuerzo de tiempo y trabajo, por lo que es aconsejable identificar los niveles de análisis que se necesita alcanzar y obtener la información imprescindible para ello, ya que no es difícil caer en la “parálisis por el análisis” de forma que el volumen de datos se coman el objetivo: contar con la información suficiente -ni más, ni menos- para poder planificar.

El entorno escapa del control de la entidad y, de manera directa o indirecta, positiva o negativa, influye en ella. En el diagnóstico externo se diferencia el entorno macro y el entorno micro. En el primero se estudian los factores que, desde un punto de vista genérico, influyen en la entidad. El entorno micro hace referencia al entorno más cercano, en función del tipo de actividad de la entidad.

En el diagnóstico interno se analizan factores propios de la entidad. Facilita la identificación de las ventajas *competitivas* de la entidad, lo que la diferencia de otras entidades de su mismo entorno y ámbito de trabajo.

## Análisis del entorno

El objetivo es recabar y analizar la información más relevante sobre las distintas dimensiones que presenta el entorno donde la entidad desarrolla su actividad y sobre los principales factores que pueden influir, con sus cambios, en su comportamiento futuro. Se analiza el entorno macro –aquellos aspectos generales que pueden influir en la entidad- y el entorno micro –el más cercano-.

De esta forma, se tratará de disponer de la información más significativa para iniciar el proceso de reflexión estratégica y para comenzar a concretar el plan estratégico:

Entorno macro:

- Factores políticos
- Factores legales
- Factores económicos
- Factores tecnológicos

Entorno micro:

- Ámbito de influencia: delimitación del ámbito territorial y poblacional, características socio demográficas, socioculturales, delimitación de zonas potenciales de posible influencia, identificación de nuevos servicios y procesos que no estén desarrollados
- Estructura competitiva del sector
- Análisis de la imagen pública y de la política de comunicación
- Usuarios de la entidad
- Grupos de interés externos e internos

## Análisis interno

Una de las partes más importantes del proceso de planificación estratégica es la referida al análisis o diagnóstico interno de la entidad. En ella reside gran parte de las posibilidades de éxito del plan estratégico que se elabore y su grado de impacto.

La participación en esta fase de los profesionales –contratados y voluntarios-de la entidad es especialmente relevante, se debe resaltar la importancia de los recursos humanos en el diagnóstico de situación interna.

El diagnóstico interno intentará definir la posición y capacidad de la entidad, de cada uno de sus departamentos o servicios, detectando los puntos fuertes y débiles de la entidad y de su cartera de servicios.

- Análisis de la actividad, de los servicios y proyectos: actividades que se desarrollan - volumen de la misma - recursos que se dedican - métodos profesionales que sustentan la actividad - criterios de calidad y resultados
- Recursos Humanos, características de los profesionales -contratados y voluntarios-, su número, formación, características laborales: retribuciones, dedicación, cargas de trabajo, régimen de relación y contractual.

- Diagnóstico económico financiero, ingresos: procedencia, estabilidad, periodicidad; gastos: consumos, periodicidad; actividades que no generan ingresos, recursos que no generan gasto, relaciones económicas internas.
- Análisis de clima y cultura organizacional: el estilo de dirección - clima organizacional - satisfacción de profesionales - comunicación interna.

### Método de trabajo para el análisis

El método DAFO –Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades- es una de las metodologías de análisis más habituales. Resume y organiza la información recogida en el análisis del entorno e interno para responder a preguntas como:

- ¿Qué debemos crear o desarrollar para superar aquellas áreas débiles o problemáticas de la entidad?
- ¿Qué podemos hacer para reducir al mínimo o neutralizar las amenazas del entorno?
- ¿Qué necesitamos para hacer uso de las oportunidades que nos ofrece el entorno?
- ¿Qué podemos hacer para potenciar al máximo nuestros puntos fuertes como entidad?

Un DAFO puede hacerse con distintos niveles de profundidad, en función de los intereses y necesidades de la entidad.

En esta unidad, se abordan los aspectos relativos al análisis del entorno. El análisis interno de la entidad, de cada uno de los aspectos que lo configuran –actividad, servicios, proyectos; recursos humanos; diagnóstico económico financiero; clima y cultura organizacional- se desarrolla en las unidades correspondientes a cada uno de ellos.

## Análisis del entorno

El objetivo del análisis del entorno es recabar y analizar la información más relevante sobre las distintas dimensiones que presenta el entorno en el que la entidad desarrolla su actividad y sobre los principales factores que pueden influir, con sus cambios, en su comportamiento futuro.

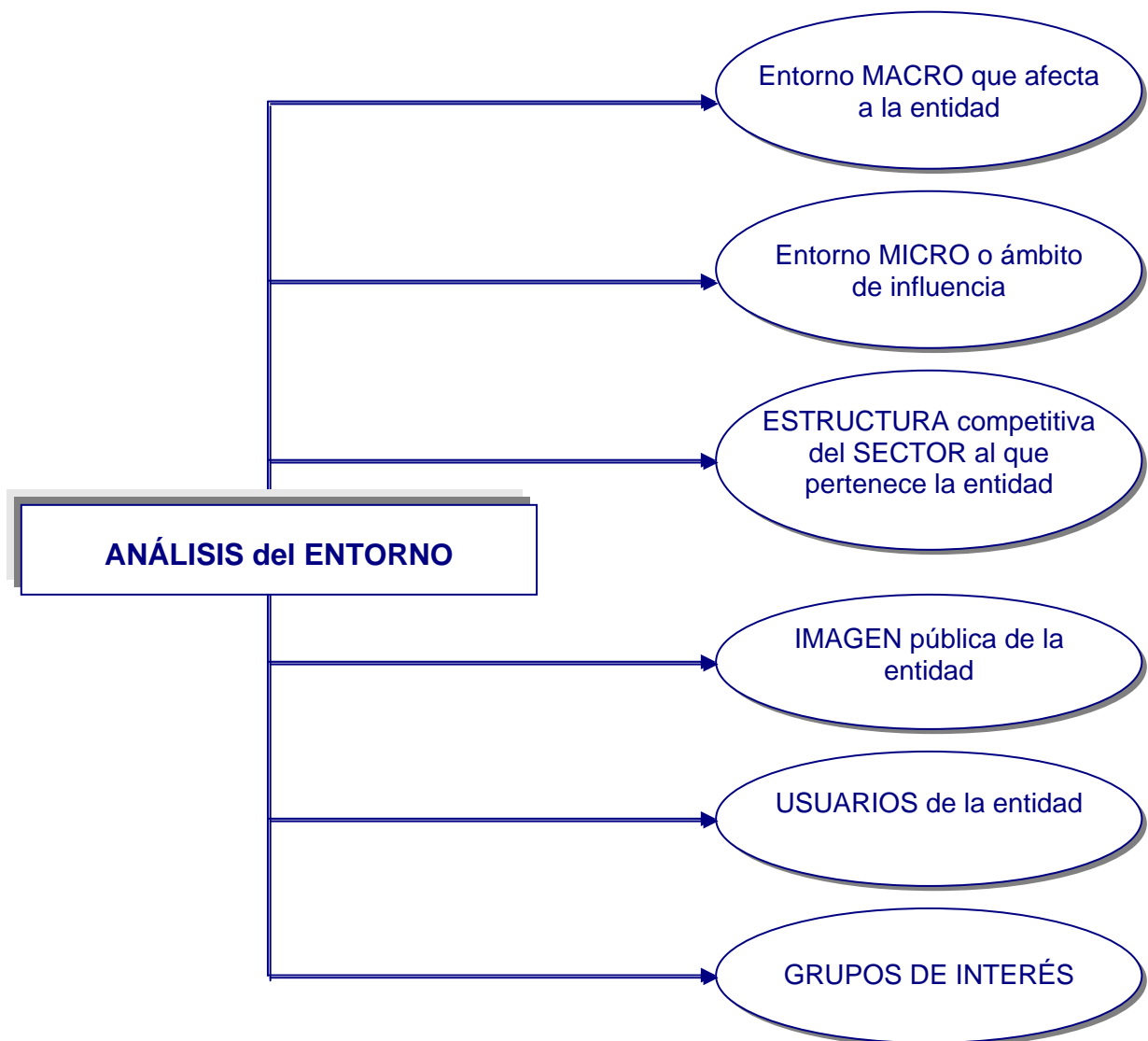
Se trata de disponer de la información más significativa para iniciar el proceso de reflexión estratégica y para que comience a concretarse el plan estratégico.

Antes de comenzar a realizar el análisis del entorno, las personas de la entidad responsables de realizarlo deben plantearse la amplitud del trabajo y el volumen de información a recabar y analizar. Lo aconsejable es identificar y diseñar bien las preguntas sobre las decisiones que se quieren tomar y obtener la información imprescindible y necesaria para contestarlas.

En general, la información suele estar organizada y analizada por otras instituciones; para la entidad puede ser útil aprovechar el impulso de trabajo que supone el análisis de documentación de esta fase, para organizar su propio fondo documental de cara a la formación de personas que se incorporan a la entidad, para la elaboración de proyectos...

<b>Algunos métodos de trabajo que pueden ser utilizados para el análisis del entorno</b>
Revisión bibliográfica y documental
Análisis de fuentes documentales de otras entidades o Administraciones
Análisis de informes técnicos disponibles o publicados por Organismos Internacionales
Entrevistas semiestructuradas a directivos y agentes de la competencia
Informes demográficos de Institutos de Estadística
Informes sectoriales de la Administración: educación, trabajo, salud, mujer, menores...
Informes de entidades con influencia en la opinión pública: fundaciones de estudios, consejos económico y social, universidades...
Informes sobre evolución económicas y perspectivas en los diversos sectores

Existen numerosas clasificaciones y métodos respecto a cómo realizar el análisis del entorno, **Gestión de ONL** propone un método en cuatro apartados en los que se indica, para cada uno de ellos, las preguntas o interrogantes que deben despejarse.



## Análisis del entorno macro: aspectos generales del entorno más amplio

Se trata de disponer de información y de analizarla sobre las tendencias generales que existen respecto al sector en el que la entidad desarrolla su actividad: conocer *por dónde va el mundo*, cuáles son las grandes perspectivas del futuro más próximo y cómo pueden afectar a la entidad en forma de amenazas u oportunidades.

Cada entidad debe identificar sobre qué factores necesita recabar información en función de su sector de trabajo, suelen identificarse cuatro factores de los que se obtendrá y analizará información:

- **Los factores políticos**, los planes o proyectos de Organismos, Instituciones o Gobiernos que puedan influir en la actividad de la entidad: la Unión Europea, la Administración Central, Autonómica y Local, Organismos Internacionales (OIT, UNESCO, OMS, ONU...). Se analizarán las grandes líneas estratégicas y las políticas generales que tengan relación con el sector, a través de informes, declaraciones o proyectos.
- **Los factores legales**, la regulación del sector en el que se integra la entidad analizando la legislación actual y sus posibles cambios, especialmente respecto a la externalización o a la contratación de servicios por parte de las Administraciones; la existencia o introducción de requisitos para realizar la actividad que la entidad lleva a cabo como requisitos respecto a los locales, la capacitación de los profesionales, los criterios de calidad de la actividad...
- **Los factores económicos**, es decir, los recursos que se dedican al sector en el que participa la entidad y las perspectivas de evolución: qué instituciones son las que dedican recursos, las limitaciones que existen o se prevén.
- **Los factores tecnológicos**, entendiendo por tales tanto la incorporación de nuevos sistemas de información y comunicación, como los procedimientos de innovación y de avance que ya se requieren o van a ser necesarios para el sector y las actividades que desarrolla la entidad.

De este primer análisis se obtendrá un listado de oportunidades que pueden ser aprovechadas por la entidad y de amenazas que habrá que tener en cuenta en el momento de elaborar los procesos estratégicos y operativos.

## Análisis del entorno micro o ámbito de influencia

El análisis del ámbito de influencia permite disponer de información precisa sobre aspectos concretos que pueden suponer una amenaza o una oportunidad para la gestión de la entidad.

Se obtendrá y analizará información respecto a:

- **Delimitación del territorio de influencia**, la entidad identificará y analizará el territorio actual en el que desarrolla su actividad. Valorará si es necesario adecuarlo, bien por la constatación de que no coincide con la realidad, bien por la necesidad de ajustarlo a las posibilidades de la entidad.
- **Delimitación de posibles zonas potenciales de influencia**, se analizarán y reseñarán otras posibles zonas o territorios a los que la entidad podría extender su actividad.
- **Características sociodemográficas del área de influencia**, se conocerá y analizará la información respecto a:
  - Estructura de la población.
  - Pirámides de población.
  - Índices de estructura.
  - Proyecciones y evolución de la población. Evolución del número global de clientes/usuarios de la entidad y sus servicios.
  - Movimiento natural de la población.
- **Características socio culturales del área de influencia** se conocerá y analizará la información respecto a:
  - Nivel de instrucción de la población.
  - Distribución de la población por nivel de estudios.
- **Características socio económicas del área de influencia** se conocerá y analizará información respecto a:
  - Tasas de paro y actividad.
  - Renta per cápita.



De este análisis se extraerán conclusiones:

- Para tomar las decisiones sobre el territorio de influencia de la entidad, así como los territorios potenciales.
- Sobre la necesidad de modificar la oferta de servicios, los sistemas de comunicación... en función de las características de la población.
- Por último, para valorar cómo puede evolucionar la demanda o la receptividad de la población respecto a la actividad que realiza la entidad.

Todo ello se expresará en un listado de oportunidades que pueden ser aprovechadas por la entidad, y de amenazas que habrá que tener en cuenta en el momento de elaborar los procesos estratégicos y operativos.

## Análisis de la estructura competitiva del sector al que pertenece la entidad

Con el análisis de la estructura competitiva del sector se trata de disponer de información sobre las posibilidades de competencia y de colaboración que tiene la entidad en el territorio de influencia.

El objetivo es poder identificar los factores concretos que pueden suponer una amenaza o una oportunidad para la entidad y decidir sobre aspectos tan relevantes como la modificación de la oferta de servicios, la colaboración y complementariedad con otras entidades o instituciones.

Para ello se obtendrá y analizará información respecto a:

- **Análisis de los competidores en el área de influencia**, se trata de conocer las características de otras entidades, organismos o instituciones que desarrollan una actividad o servicios similares a los de la entidad:
  - Datos de identificación: condición del competidor (público o privado); situación geográfica, áreas de influencia, tamaño...
  - Elementos estructurales: recursos humanos; inversiones técnicas y equipamiento...
  - Elementos de comportamiento: conocimiento de la misión; valores, objetivos, imagen en su zona de atracción...
  - Otros datos relevantes.
- **Amenazas competitivas**: análisis de posibles nuevos competidores que puedan surgir en un futuro en virtud del análisis realizado sobre la regulación y los proyectos de los organismos, las administraciones o de las políticas de instituciones internacionales.
- **Identificación de nuevos servicios** que puedan incorporarse en el área de influencia y que estén relacionados con la actividad de la entidad.

De este análisis se obtendrá información para tomar decisiones sobre:

- Los **competidores posibles** (otras entidades y Administración) especificando las coincidencias y diferencias con la entidad, las diferencias respecto a los usuarios.

- Entidades con las que conviene **colaborar**, bien para compartir ciertos servicios, bien por ser complementarias de la actividad que realiza la entidad.
- Por último, se identificarán los **nuevos servicios** que la entidad puede incorporar al área de influencia en los próximos años.

Todo ello se expresará en un listado de oportunidades que pueden ser aprovechadas por la entidad, y de amenazas que habrá que tener en cuenta en el momento de elaborar los procesos estratégicos y operativos.