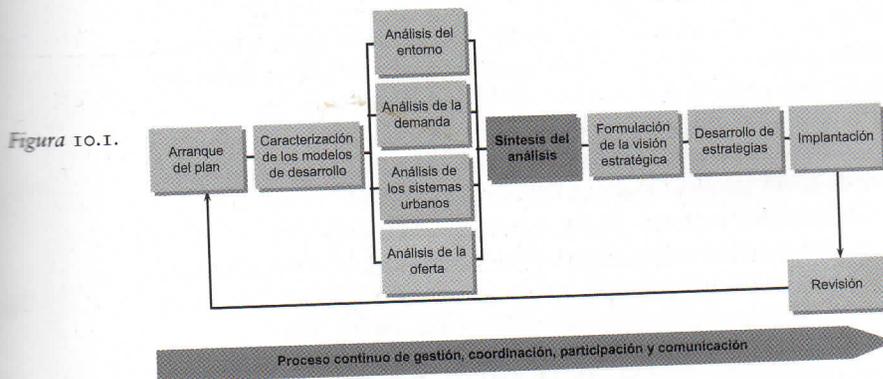


## Síntesis del análisis

Una vez finalizados tanto los análisis externos como el análisis de la oferta urbana, se procede a sintetizar los extensos resultados generados en esta primera fase del plan mediante una serie de herramientas analíticas que facilitan la posterior formulación de la visión estratégica, así como el desarrollo de las estrategias. Esta síntesis puede llevarse a cabo en tres pasos sucesivos:

- *Paso 1:* Sintetizar los tres análisis externos (entorno, demanda y sistemas urbanos) mediante una matriz que estructure las amenazas y oportunidades según su nivel de impacto y posibilidad de aparición.
- *Paso 2:* Consolidar el diagnóstico sectorial y temático de la oferta urbana, realizado por los grupos de trabajo, mediante el análisis DAFO.
- *Paso 3:* Determinar el posicionamiento económico y social de la ciudad mediante las denominadas 'matrices de portafolio'.

### Metodología general · Paso 7



### Síntesis de los análisis externos

Los análisis del entorno, la demanda y los sistemas urbanos suelen ofrecer gran número de factores externos que se caracterizan por su heterogeneidad y su difícil equiparación entre sí. Recordemos que de estos tres análisis se desprenden amenazas y oportunidades para la ciudad, derivadas de los cambios del entorno, las exigencias de la demanda y las actuaciones de otras ciudades.

Con el fin de ordenar la evaluación de los acontecimientos externos que afectan a una ciudad se utiliza una matriz que valora, por un lado, la probabilidad de aparición de un factor externo y, por otro, el nivel de impacto que dicho factor pueda tener en el desarrollo futuro de la comunidad. Mediante esta matriz, el analista puede estructurar y asignar prioridades a la amalgama de factores externos detectados según las dos variables mencionadas. A modo de ejemplo, se describen cuatro categorías de factores externos (figura 10.2):

Matriz síntesis de los análisis externos

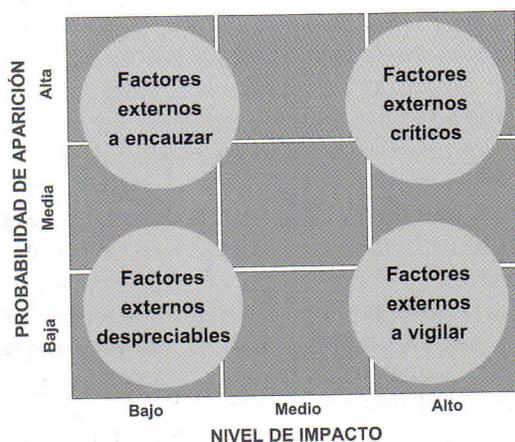


Figura 10.2.

FUENTE: Elaboración propia

– *Factores externos críticos*. Producen un impacto alto en la ciudad y su probabilidad de aparición es elevada. Esta categoría exige una atención prioritaria por parte del analista.

– *Factores externos que se han de vigilar*. Generan un impacto alto, pero su probabilidad de aparición es baja. Esta categoría requiere un seguimiento continuado en el plan.

– *Factores externos que se han de encauzar*. Observan un impacto bajo en la ciudad, pero su probabilidad de aparición es alta. Esta categoría requiere una adecuada gestión de los factores externos para que no produzcan distorsiones en la ciudad.

– *Factores externos despreciables*. Muestran un nivel bajo tanto en impacto como en probabilidad de aparición. Esta categoría no requiere la atención del plan.

La triangulación de las conclusiones obtenidas en el análisis externo esbozará un escenario general configurado por las tendencias de futuro, las exigencias de la demanda y las actuaciones de otras ciudades. Este escenario permitirá contextualizar los modelos de desarrollo de la ciudad estudiada (físico, económico y social) y valorar hasta qué punto la orientación de desarrollo que se percibe en la comunidad está en sintonía con las directrices que

marcan los factores externos. Una divergencia sustancial entre el modelo de desarrollo y los factores externos obligará a proponer unas estrategias que reconduzcan la evolución de la urbe por la senda deseada. Por el contrario, si se detecta una convergencia significativa, las estrategias deberán reforzar esta sintonía y aprovecharla para mantener las ventajas competitivas de la ciudad.

Aunque este contraste resulta ser marcadamente cualitativo, no por ello deja de tener gran interés para el planificador. La posibilidad de detectar desviaciones en curso sobre la evolución física, económica y social de una comunidad con respecto a lo que marca el entorno, la demanda y los sistemas urbanos, encierra un indudable interés para justificar la necesidad de abordar el proceso de planificación estratégica y para precisar los requisitos de competitividad, habitabilidad, sostenibilidad y gobernabilidad.

#### Síntesis del análisis de la oferta urbana: DAFO

En todo plan estratégico, el análisis de la oferta urbana llevado a cabo por varios grupos de trabajo, sectoriales y temáticos, genera una valiosa y voluminosa información que resulta difícil de manejar para cualquier analista, y no digamos para los que no son especialistas en la materia. Con el fin de estructurar los resultados de este análisis y de valorarlos con el mayor rigor posible, se utiliza una herramienta ampliamente conocida en el mundo empresarial: el DAFO.

Desde nuestra óptica urbana, un análisis DAFO puede entenderse como una herramienta para analizar una ciudad y su entorno, como una manera de estructurar el diagnóstico y como un método para conocer la situación de partida de una ciudad antes de formular la visión estratégica. Las siglas DAFO (SWOT en inglés, de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) corresponden a cuatro atributos (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que están relacionados entre sí. En otras palabras: un DAFO evalúa los factores internos de una ciudad en cuanto a sus puntos débiles y fuertes, y valora los factores externos que afectan a una urbe en tanto que amenazas y oportunidades. Pasemos a definir los atributos de un DAFO (figura 10.3):

– *Debilidades* (o ‘puntos débiles’): son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de una ciudad, suponen una amenaza presente y futura, y deben, por tanto, controlarse y superarse.

– *Amenazas*: son aquellas fuerzas del entorno que pueden impedir o limitar la implantación de una estrategia, incrementar riesgos o reducir los beneficios esperados.

– *Fortalezas* (o ‘puntos fuertes’): son aquellas capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas de una ciudad que deben y pueden servir para explotar las oportunidades.

- *Oportunidades*: son aquellas condiciones del entorno que pueden dotar a la ciudad de una ventaja competitiva.

Ejemplo de análisis DAFO de una ciudad

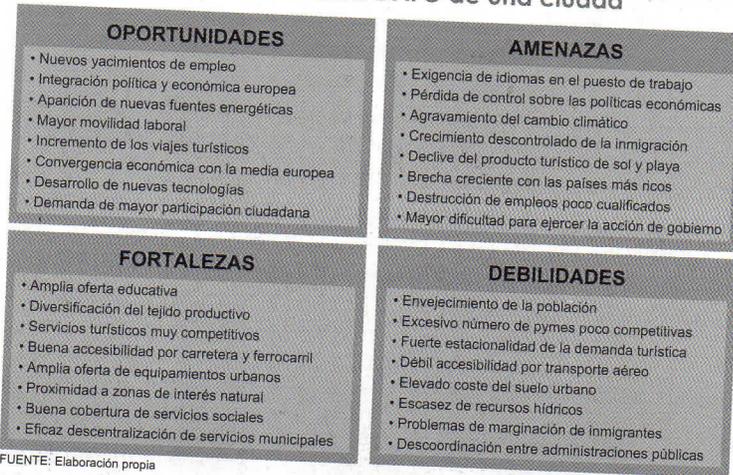


Figura 10.3.

Los cuatro atributos de un DAFO establecen relaciones entre sí, de manera que se retroalimentan unos a otros y generan una dinámica que puede variar los efectos de los factores externos sobre los elementos de la oferta urbana. En la figura 10.4 se muestran las diferentes relaciones de causa-efecto que pueden darse entre los múltiples emparejamientos entre los cuatro atributos.

Estructura y relaciones de un DAFO

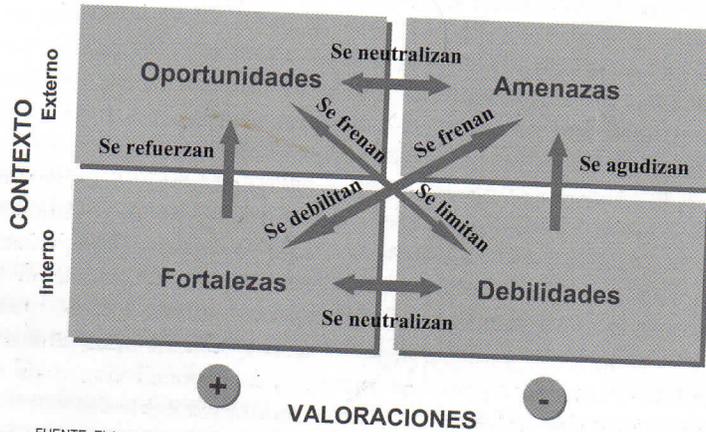


Figura 10.4.

FUENTE: Elaboración propia

A la vista de las relaciones que pueden darse en un DAFO, a continuación se identifican las actuaciones que habitualmente se siguen en una ciudad (figura 10.5). Un uso optimista de un DAFO

consiste en apoyarse en los puntos fuertes y explotar las oportunidades. No obstante, cuando las amenazas impiden hacer realidad las oportunidades o cuando los puntos débiles son muy relevantes, hay que actuar para reconducir esta situación.

#### Actuaciones ligadas a un DAFO

	<b>FORTALEZAS</b> F <sub>1</sub> , F <sub>2</sub> , F <sub>3</sub>	<b>DEBILIDADES</b> D <sub>1</sub> , D <sub>2</sub> , D <sub>3</sub>
<b>AMENAZAS</b> A <sub>1</sub> , A <sub>2</sub> , A <sub>3</sub>	Reducir las amenazas y reforzar los puntos fuertes	Reducir las amenazas y los puntos débiles
<b>OPORTUNIDADES</b> O <sub>1</sub> , O <sub>2</sub> , O <sub>3</sub>	Incrementar los puntos fuertes y las oportunidades	Incrementar las oportunidades y reducir los puntos débiles

Figura 10.5.

FUENTE: Elaboración propia

Finalmente, se plantean una serie de recomendaciones operativas para realizar el análisis DAFO:

- Diferenciar bien entre factores internos y externos.
- Utilizar el método de la 'tormenta de ideas' (*brainstorming*) para elaborar una lista de amenazas, oportunidades, puntos fuertes y puntos débiles.
- Ser muy realista y concreto al identificar los puntos fuertes y débiles.
- Articular estrategias alternativas.

#### Determinación del posicionamiento de una ciudad

El cruce de los puntos fuertes y débiles que presentan los diversos elementos de la oferta urbana con las amenazas y oportunidades que se derivan del análisis externo establece un marco referencial para determinar el posicionamiento actual de la ciudad frente a los retos del futuro. El análisis de posicionamiento no sólo identifica los posibles puntos de mejora, sino que también aporta información sobre los factores clave de éxito de las áreas o los sectores en los que la ciudad desarrolla su actividad.

En el ámbito empresarial, los resultados del cruce de los resultados de los análisis externo e interno suelen plasmarse en las denominadas 'matrices de portafolio',<sup>1</sup> en las cuales se evalúa la fortaleza competitiva de la empresa con respecto a los factores externos (figura 10.6). Este tipo de matrices presentan ventajas