

# DIAGNOSTICO ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO

DOCENTE: Mgs. Rosalina  
Balanzátegui

# ESTRATEGIA Y VISIÓN DE FUTURO

Podemos definir la estrategia, como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Se atribuye a Alfred D. Chandler Jr. (1962/1998) la definición de estrategia como “la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

La prospectiva es una importante herramienta de apoyo a la planeación, a la reflexión estratégica y a la toma de decisiones que en situaciones de incertidumbre cada vez mayores deben asumir los decisores en todo tipo de organizaciones

# **Auge de la práctica de la prospectiva estratégica en las organizaciones**

Afrontar la situación de incertidumbre resultante de un entorno cada vez más cambiante y diseñar una estrategia para construir un futuro mejor y sostenible, forma parte o debiera hacerlo, del núcleo de las preocupaciones en la gestión estratégica de las administraciones, organizaciones y empresas.

en este contexto la prospectiva estratégica cobra una relevancia cada vez mayor como una importante herramienta de ayuda en la gestión y a la mejora en los procesos de toma de decisión.

---

## ENFOQUE DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

---

El profesor y experto en prospectiva tecnológica Greg Tegar señalaba también que, debido a la naturaleza interactiva de la prospectiva, los propios outputs del proceso son a menudo tan importantes o incluso más importantes que los propios productos.

Así, identifica la posibilidad de obtener beneficios de ese proceso prospectivo estratégico a través de la implementación de las seis “C”s: Comunicación (Communication); Concentración (Concentration); Coordinación (Coordination); Consenso (Consensus); Compromiso (Commitment); Comprensión (Comprehension). (Tegart, 1999).

# ¿Qué es el diagnóstico estratégico?

El diagnóstico estratégico es un proceso de análisis integral que permite evaluar la situación actual de una organización en relación con su entorno interno y externo. Se centra en identificar:

Fortalezas y debilidades internas (recursos, capacidades, cultura organizacional, estructura).

Oportunidades y amenazas del entorno (competencia, cambios tecnológicos, mercado, regulaciones).

Este diagnóstico se realiza comúnmente con herramientas como:

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).
- Cinco Fuerzas de Porter, entre otros.

# Enfoque de la prospectiva

EXPLORAR  
EL FUTURO

NUEVAS  
TECNOLOGÍAS

NUEVOS REQUISITOS  
DE USUARIOS,  
CLIENTES, CIUDADANOS

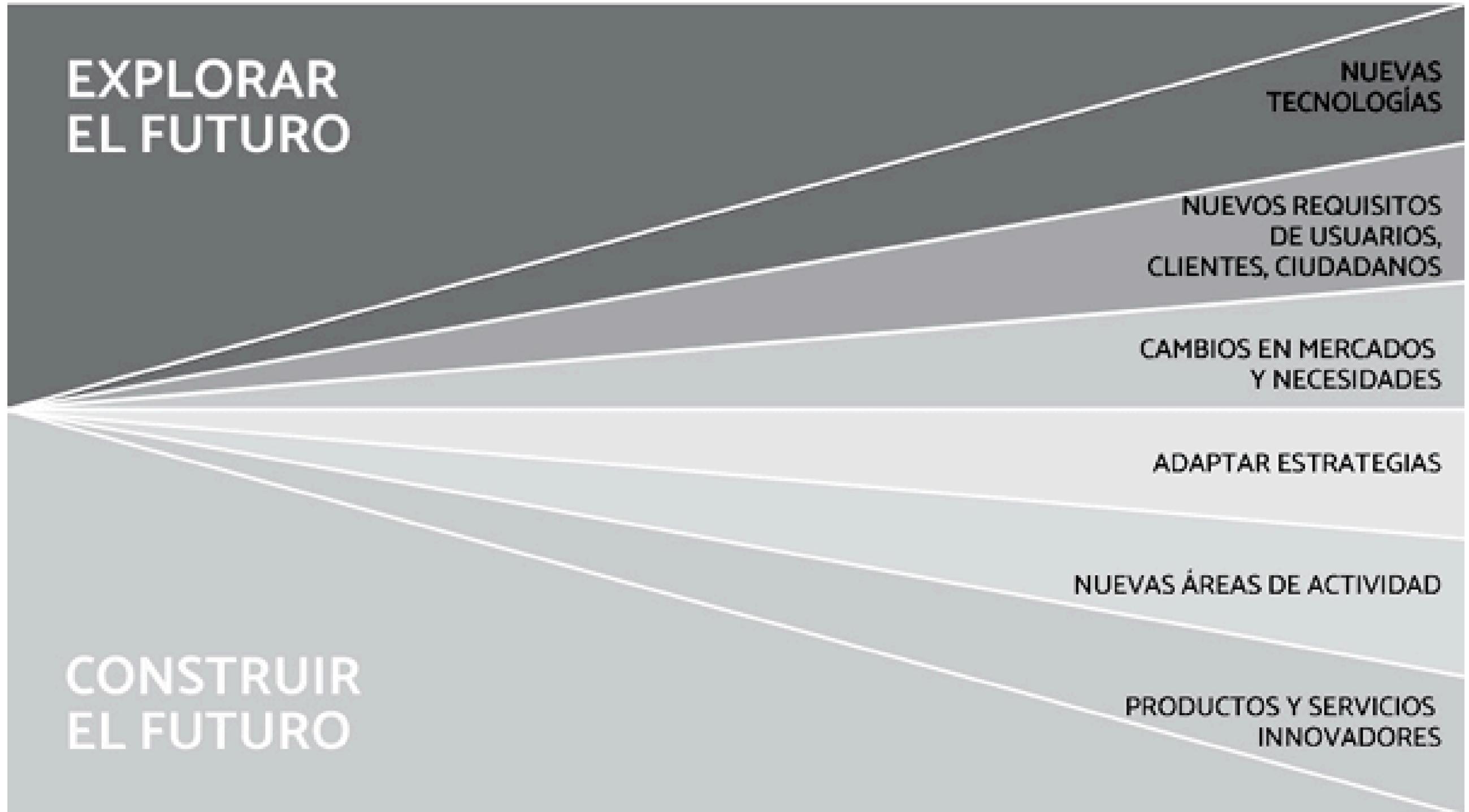
CAMBIOS EN MERCADOS  
Y NECESIDADES

ADAPTAR ESTRATEGIAS

NUEVAS ÁREAS DE ACTIVIDAD

CONSTRUIR  
EL FUTURO

PRODUCTOS Y SERVICIOS  
INNOVADORES



# Diagnóstico

El ser humano como ser pensante, con capacidad de invención, ha logrado a través del tiempo analizar el entorno de la organización internamente, es decir, los problemas que existan dentro de ella, sus potenciales, hasta dónde puede llegar; el diagnóstico estratégico busca la eficiencia de la organización a través de los cambios, procesa la información sobre su entorno, con la finalidad de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, en vista de esto es necesario conocer la importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones.

# Estratégico

De esta manera la importancia de un buen diagnóstico estratégico en las organizaciones es conocer sus capacidades y a lo que se enfrentan; teniendo en cuenta la economía globalizada y el ambiente empresarial complejo de la actualidad.

# Importancia

El diagnóstico estratégico le permite a la organización tomar las decisiones adecuadas teniendo en cuenta la variabilidad en la economía a raíz de la globalización (Morstadt y Bello, 2018), siendo esto un impacto de gran peso porque de acuerdo con la razón de ser de la organización, puede que se vea afectada por los factores externos que dependen de su estrategia, como por ejemplo el aumento de precios de las maquinarias, los insumos, entre otros.



# Globalización y diagnóstico

Todas las organizaciones deben tener un proceso de adaptación al medio presentado por la llegada de la globalización para así de esta manera llegar a un diagnóstico estratégico acertado, siendo capaz de identificar las fortalezas y debilidades que presenta el ambiente. La puesta en marcha de una estrategia global le implica a la empresa moverse dentro de un esquema donde se integren y regularicen las decisiones estratégicas para alcanzar identidad y vender en todo el mundo donde exista demanda significativa de los compradores (Thompson y Strickland, 2004).

# Organización y diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico ayuda a detectar la situación real de la organización y así tomar las medidas correctas para la mejora continua. Se evalúan la efectividad de las estrategias que se planteen y así garantizar que va por el camino correcto, ya que se cuenta con información que ayuda a la toma de decisiones.



# Análisis del entorno

En el diagnóstico estratégico organizacional es de vital importancia validar o realizar un análisis del entorno, es decir aquellos elementos o factores que rodean la organización, así como de igual forma es vital el análisis interno, como, por ejemplo, sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Este análisis es complejo y está sometido a cambios constantemente.

## El análisis DOFA/FODA

Thompson y Strickland (1998) indican que el análisis FODA considera o aprecia el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio entre las capacidades que la organización posee y su situación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

# ANÁLISIS FODA/DAFO

Prieto (2008) y Sukier et al. (2020) comentan que las fortalezas son situaciones, hechos, fenómenos, eventos internos que establecen en la organización una notable ventaja competitiva; es decir es lo que le conviene, sus puntos fuertes de la organización y le ayudan al logro de objetivos. Por su parte, Münch (2005) plantea que las debilidades son factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos, lo cual es fundamental para poder emprender con mayor seguridad y así generar transformaciones importantes.

Las oportunidades y amenazas son esas variables que la empresa encuentran en el ambiente exterior las cuales no pueden ser controladas por la empresa, las cuales impactan ya sea de manera positiva o negativa en el desarrollo de la empresa, por tal razón es importante estar alertas a lo que, en los diferentes sectores de la economía, tecnología, política y la sociedad en general.

# DAFO

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.).

A través de la matriz DOFA diferentes organizaciones han podido esquematizar los factores internos más importantes (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden impactar su futuro



# ANÁLISIS PESTEL

Es una herramienta estratégica que evalúa los factores externos que pueden afectar a una empresa, divididos en seis categorías: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Permite identificar oportunidades y amenazas para la toma de decisiones empresariales, adaptando la estrategia a la evolución del entorno.

# El análisis PESTEL en detalle:

- Políticos: Incluyen cambios en leyes, regulaciones, estabilidad política, y acuerdos internacionales.
- Económicos:
  - Aborda tendencias económicas, inflación, tipos de interés, ciclos económicos, y poder adquisitivo de los consumidores.
- Sociales:
  - Examina cambios demográficos, hábitos de consumo, tendencias culturales, y movimientos sociales.
- Tecnológicos: Analiza avances en innovación, automatización, y aparición de nuevas tecnologías.
- Ecológicos: Considera regulaciones ambientales, cambio climático, y sostenibilidad.
- Legales: Incluye legislación laboral, leyes de protección al consumidor, y estándares de calidad.

# Cómo realizar un análisis PESTEL:

1. **Identificar los factores relevantes:** Determinar los factores PESTEL más importantes para la empresa y su industria.
2. **Recopilar información:** Buscar información sobre cada factor en fuentes confiables.
3. **Analizar la información:** Evaluar la influencia de cada factor en la empresa.
4. **Desarrollar conclusiones:** Identificar oportunidades y amenazas, y proponer estrategias para adaptarse al entorno.



# ¿Qué es el diagnóstico prospectivo?

El diagnóstico prospectivo forma parte de la prospectiva estratégica y se enfoca en anticipar los posibles escenarios futuros que pueden afectar a una organización o sistema.

Busca responder:

¿Qué cambios podrían ocurrir en el entorno?

¿Qué escenarios son más probables, posibles o deseables?

¿Cómo puede prepararse la organización ante estos escenarios?

Este tipo de diagnóstico emplea herramientas como:

1. Análisis de tendencias y señales débiles
2. Escenarios prospectivos
3. Método Delphi
4. Árbol de competencias o impactos cruzados (MICMAC)

# Diferencia clave

## Diagnóstico Estratégico

---

Se centra en el presente y pasado reciente

---

Busca formular estrategias competitivas

---

Usa herramientas como FODA y PESTEL

## Diagnóstico Prospectivo

---

Se enfoca en el futuro

---

Busca anticipar y prepararse ante posibles futuros

---

Usa métodos como Delphi y escenarios prospectivos

# ¿QUÉ SON LAS 5 FUERZAS DE PORTER?

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado.

A través de la matriz DOFA diferentes organizaciones han podido esquematizar los factores internos más importantes (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden impactar su futuro

# 5 FUERZAS DE PORTER



Poder de negociación de los clientes



Poder de negociación de los proveedores



Amenaza de nuevos competidores entrantes



Amenaza de nuevos productos sustitutos



Rivalidad entre los competidores

# ¿QUÉ INCLUYE?

1. Intensidad de la competencia actual.
2. Competidores potenciales.
3. Productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los clientes.

## PROPÓSITO

El propósito principal de este modelo es identificar oportunidades y amenazas tanto para las empresas existentes como para las nuevas entrantes. Esta herramienta es especialmente valiosa para prever cómo las empresas pueden fortalecer su posición en el mercado y cómo pueden protegerse ante condiciones adversas, como una recesión económica.

# Conclusiones:

- El diagnóstico estratégico y prospectivo es una herramienta fundamental en la gestión empresarial y la planificación a largo plazo. Combina el análisis del presente con una visión hacia el futuro, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones informadas, adaptativas y sostenibles.
- La prospectiva estratégica ha ofrecido una importante ayuda al desarrollo de organizaciones, empresas, gobiernos y territorios, así como a los propios y miembros de los mismos a la hora de afrontar, planificar y construir su futuro.
- La utilización de la prospectiva estratégica prepara a las organizaciones y territorios para el cambio. Pero también, y no menos importante, a las personas que forman parte de ellas. Permite integrar en las organizaciones, empresas, gobiernos, el pensamiento en el largo plazo, la visión de futuro, y los posibles cambios de todo tipo (social, tecnológico, cultural, demográfico, económico) que les afectarán, y que deberán tener en cuenta en su estrategia y proceso de planeación.