DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Antes de tomar cualquier decisión de tipo estratégico para el desarrollo de un municipio a nivel socioeconómico e industrial, es imprescindible realizar un diagnóstico previo. El **Análisis DAFO** es el método más sencillo y eficaz para establecer decisiones valoradas, realistas y equilibradas a la hora de tomar decisiones relevantes sobre el futuro modelo de desarrollo. Se trata de una herramienta que puede ser de gran utilidad a la hora de plantear las acciones a desarrollar para aprovechar las oportunidades detectadas y prevenir las potenciales amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas de las que se está en posesión.

En definitiva, el Análisis DAFO es una herramienta simple y generalizada que facilita la toma de decisiones estratégicas.

El objetivo principal del Análisis DAFO es ayudar al territorio estudiado a encontrar sus factores estratégicos críticos. Esto será útil para que, una vez hayan sido identificados, puedan ser usados y sobre ellos se apoyen los cambios organizacionales en el modelo de desarrollo. Será importante decidir en base a las siguientes premisas: consolidación de las fortalezas, minimización de las debilidades, aprovechamiento de las oportunidades, y reducción de las amenazas.

METODOLOGÍA

Se debe considerar que el Análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo del territorio.

Análisis Interno:

Para realizar el análisis interno se han de considerar fundamentalmente las capacidades heredadas del territorio y los recursos intrínsecos y endógenos del mismo.

FORTALEZAS

Describen los recursos que ha adquirido el territorio con el paso del tiempo y de los que dispone actualmente, como factor positivo diferenciador.

DEBILIDADES

Describen los factores en los cuales se está en posesión de una posición desfavorable respecto a otros territorios.

Análisis Externo:

Para realizar el análisis interno se han de considerar fundamentalmente los factores asociados al entorno territorial y al futuro a corto, medio y largo plazo.

OPORTUNIDADES

Describen los posibles proyectos, mercados, negocios, de los cuales aún no se dispone pero que son potencialmente accesibles, aunque si no son reconocidos a tiempo suponen una pérdida de ventaja competitiva.

AMENAZAS

Describen los factores que pueden poner en peligro la viabilidad del desarrollo territorial, aunque si los problemas potenciales venideros son reconocidos a tiempo pueden evitarse, minimizarse, o incluso ser convertidos en oportunidades.

En este contexto se definen, por tanto, los siguientes factores:

Factores, nomenclaturas y descripciones del Análisis DAFO

Factor	Nomenclatura	Descripción
Debilidad	**D**	Posición desfavorable de carácter interno
Amenaza	**A**	Situación desfavorable existente en el entorno o en el tiempo futuro
Fortaleza	**F**	Posición favorable de de carácter interno
Oportunidad	**O**	Situación favorable propiciada por el entorno o por el tiempo futuro

Una vez realizado el análisis, se procederá a diseñar la **Matriz DAFO**, que se desarrollará con todo el detalle que requiere.

Tras la fase de análisis, se abordará una fase de diagnóstico, sintetizando y priorizando las conclusiones obtenidas derivadas del estudio previo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para desembocar en la realización de una Matriz de Confrontación, que determinará las interacciones que se identifiquen como tales, y que igualmente se desarrollará más adelante con todo el nivel de detalle preciso.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del territorio, se está en disposición de elaborar la Matriz DAFO, matriz que permite visualizar y resumir la situación actual del territorio y definir la estrategia a seguir de cara al modelo de desarrollo futuro.

La lógica del DAFO se basa en establecer acciones estratégicas para los cruces del análisis interno (debilidades y fortalezas) con el análisis externo (amenazas y oportunidades), lo que servirá posteriormente para considerar estrategias en función de los cruces producidos.

MATRIZ DAFO	ORÍGEN INTERNO En posesión del territorio actualmente	ORÍGEN EXTERNO En el entorno o en el tiempo futuro.
NEGATIVOS Factores que dificultan alcanzar los objetivos	D DEBILIDADES	A AMENAZAS
POSITIVOS Factores que facilitan alcanzar los objetivos	F FORTALEZAS	O OPORTUNIDADES

En base a la metodología de la Matriz DAFO recientemente expuesta, se secuenciarán en la fase de diagnóstico las conclusiones obtenidas para cada una de las casillas según áreas temáticas, procediendo a agrupar las cuestiones analizadas de forma sintetizada, en cuadros de diagnóstico de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Matriz de Confrontación:

La Matriz de Confrontación establece el grado de influencia del entorno sobre los factores internos, así:

1. Una influencia nula (0) implica que no existe ninguna estrategia para alterar uno de ellos basándose en el otro.
2. Una influencia positiva (+) o negativa (-) implica que al alterar uno de ellos el otro cambia moderadamente potenciándose o debilitándose.
3. Una influencia significativa positiva (++) o negativa (--) implica que al alterar uno de ellos el otro cambia mucho potenciándose o debilitándose.

La asignación de los signos se realiza de acuerdo con la tabla siguiente:

Diseño de la Matriz de Confrontación:

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	(--) Se potencia mucho la debilidad (-) Se potencia la debilidad (0) Sin relación	(++) Disminuye mucho la debilidad (+) Disminuye la debilidad (--) Se potencia mucho la debilidad (-) Se potencia la debilidad (0) Sin relación
	Amenazas	**Oportunidades**
Fortalezas	(--) Disminuye mucho la fortaleza (-) Disminuye la fortaleza (0) Sin relación	(++) Se potencia mucho la fortaleza (+) Se potencia la fortaleza (--) Disminuye mucho la fortaleza (-) Disminuye la fortaleza (0) Sin relación

Planificación estratégica:

Con los resultados del análisis DAFO, a partir de la Matriz DAFO, se deberá definir una estrategia de cara al modelo de desarrollo futuro a adoptar. Sin él, el análisis previo y el diagnóstico posterior carecerían de una herramienta de actuación.

El objetivo de la planificación estratégica consiste fundamentalmente en la generación de un documento que sirva como herramienta base para la adopción y desarrollo de proyectos futuros, orientados todos ellos en la línea de una decisión desarrollista estratégica, que contemple las consideraciones necesarias para proponer un modelo lo más adecuado posible a las necesidades reales.

La metodología parte de unas premisas básicas, que se exponen seguidamente:

Durante la etapa de planificación estratégica (siempre partiendo inicialmente del desarrollo efectivo y adecuado del análisis DAFO previo) se deben contestar cada una de las preguntas que se señalan a continuación:

- ¿Cómo aprovechar cada fortaleza?
- ¿Cómo explotar cada oportunidad?
- ¿Cómo detener cada debilidad?
- ¿Cómo defender cada amenaza?

En función de las conclusiones obtenidas, existen distintos tipos de estrategias que se pueden adoptar:

Estrategia defensiva:

Preparar al territorio para enfrentarse a las amenazas, porque los valores del mismo no son suficientemente atractivos o competitivos para el desarrollo, pudiendo optar tan solo por resaltar los factores diferenciales.

Estrategia ofensiva:

El territorio debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas, es posible desarrollarse según un modelo ideal de crecimiento para resaltar las ventajas propias y crecer en el entorno.

Estrategia de supervivencia:

El territorio se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra ellas. Es aconsejable no ejercer un modelo de desarrollo que modifique sustancialmente las condiciones de partida, buscando cierto inmovilismo desarrollista hasta que se asienten los cambios que se han de producir.

Estrategia de reorientación:

Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero el territorio carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar totalmente el modelo vigente de política desarrollista porque los actuales patrones no están dando los resultados esperados.

Una vez considerada la estrategia, se procede al diseño de la Matriz de Estrategias, utilizando las influencias no nulas de la Matriz de Confrontación.

Matriz de Estrategias:

La Matriz de Estrategias se construye usando las influencias no nulas establecidas en la Matriz de Confrontación (pudiendo definir una sola estrategia para cada influencia, o varias).

Estrategias, nomenclaturas y descripciones de la planificación estratégica:

Estrategia	Nomenclatura	Descripción
Supervivencia	**ES**	Eluden los efectos que las amenazas tienen sobre las debilidades.
Defensiva	**ED**	Responden a las amenazas empleando las fortalezas.
Reorientación	**ER**	Aprovechan las oportunidades para corregir las debilidades.
Ofensiva	**EO**	Aprovechan las oportunidades para aumentar las fortalezas.

Diseño de la Matriz de Estrategias:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIA OFENSIVA** Aprovechan las oportunidades para aumentar las fortalezas	**ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN** Aprovechan las oportunidades para reducir las debilidades
AMENAZAS	**ESTRATEGIA DEFENSIVA** Responden a las amenazas empleando las fortalezas	**ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA** Reducen los efectos de las amenazas sobre las debilidades

En base a esto, se identifica dónde se deben producir estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación, o de supervivencia. Cada una de ellas se identifica de la siguiente forma en los cruces de la matriz:

Leyenda de la Matriz de Estrategias:

ESTRATEGIA OFENSIVA	**EO**
ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	**ER**
ESTRATEGIA DEFENSIVA	**ED**
ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA	**ES**

En cuanto al diagnóstico de la Matriz de Estrategias, se desarrollará teniendo en cuenta las siguientes consideraciones claves en la estrategia del modelo de desarrollo local a adoptar:

Estrategia de Supervivencia:

Las interacciones anteriormente expuestas (en la Matriz de Confrontación) que ponen en relación las debilidades con las amenazas precisan de una estrategia de supervivencia ya que, en estos casos, Miranda se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra ellas. Es aconsejable no ejercer un modelo de desarrollo que modifique sustancialmente las condiciones de partida, buscando cierto inmovilismo desarrollista hasta que se asienten los cambios que se han de producir. El objetivo es reducir los efectos de las amenazas sobre las debilidades.

Estrategia Defensiva:

Las interacciones anteriormente expuestas (en la Matriz de Confrontación) que ponen en relación las fortalezas con las amenazas precisan de una estrategia defensiva, ya que se ha de preparar a Miranda para enfrentarse a las amenazas, porque los valores de la propia Miranda no son suficientemente atractivos o competitivos para el desarrollo, pudiendo optar tan solo por resaltar los factores diferenciales. El objetivo es responder a las amenazas empleando las fortalezas.

Estrategia de Reorientación:

Las interacciones anteriormente expuestas (en la Matriz de Confrontación) que ponen en relación las debilidades con las oportunidades precisan de una estrategia de reorientación, pues aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero Miranda carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar totalmente el modelo vigente de política desarrollista porque los actuales patrones no están dando los resultados esperados. El objetivo es aprovechar las oportunidades para reducir las debilidades.

Estrategia Ofensiva:

Las interacciones anteriormente expuestas (en la Matriz de Confrontación) que ponen en relación las fortalezas con las oportunidades precisan de una estrategia ofensiva, puesto que Miranda debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas, es posible desarrollarse según un modelo ideal de crecimiento para resaltar las ventajas propias y crecer en el entorno. El objetivo es aprovechar las oportunidades para aumentar las fortalezas.

Matriz de Ponderación:

Por último, se diseña la Matriz de Ponderación, que cuantifica la incidencia potencial de cada estrategia frente a cada tipología, haciendo también una ponderación global de las tipologías y reflejando la tipología dominante.

Matriz de Ponderación

		AMENAZAS								OPORTUNIDADES							
		Ferrocarril	Industrias	Infraestructuras	Logística	Medio Ambiente	Polígonos	Servicios	Socioeconomía	Ferrocarril	Industrias	Infraestructuras	Logística	Medio Ambiente	Polígonos	Servicios	Socioeconomía
DEBILIDADES	Ferrocarril	2		2			1		3			2					
	Industrias	2		1			1					1					
	Infraestructuras										4				1		
	Logística											3			2	1	
	Medio Ambiente					2		3				3	3				
	Polígonos									1				1			
	Servicios									2				2			
	Socioeconomía						3	1		1		3		3	3	1	3
FORTALEZAS	Ferrocarril	2	2		1		1		2			3				1	
	Industrias		3				2			3		3	2	3	4	3	4
	Infraestructuras			3			1				3	3			1		
	Logística				1							4		1	1	1	
	Medio Ambiente					2		2				2	3				
	Polígonos									3	4	3		2	3	1	3
	Servicios						3	2				3			2	3	2
	Socioeconomía						3			1		3		3	3		3

Diagnóstico:

Finalmente, se establece el diagnóstico de la Matriz de Ponderación, a desarrollar progresivamente. De esta forma se diagnostica con la mayor precisión posible la Estrategia que ha de prevalecer en el modelo de desarrollo socioeconómico e industrial de Miranda de Ebro.

Anteriormente, Miranda de Ebro precisaba de una Estrategia de Reorientación, por lo que fue necesario cambiar totalmente el modelo vigente de política desarrollista, lo que requirió dotar a la ciudad de herramientas y acciones novedosas, que no se hubieran puesto en práctica con anterioridad, y que, a modo de Plan de Choque, revirtieran las debilidades para aprovechar las oportunidades, y estar en disposición, en el medio plazo, de adoptar una Estrategia Ofensiva cuando se hubieran aumentado las fortalezas locales.

A tenor de lo expuesto, se puede concluir que Miranda de Ebro se encuentra ahora, sin duda, en disposición de adoptar un modelo desarrollista (basado en una Estrategia Ofensiva que aproveche las oportunidades externas futuras para aumentar las fortalezas intrínsecas actuales) orientado claramente al crecimiento, con fortalezas reconocidas que hacen perfectamente viable un potencial desarrollo socioeconómico e industrial futuro en base a unas posibilidades de desarrollo según un modelo ideal de crecimiento, que podrá conseguir resaltar las ventajas intrínsecas, endógenas, heredadas de la tradición mirandesa industrial y como eje de comunicaciones estratégico, para crecer progresivamente en importancia en su área de influencia.

En base a este modelo, basado en cuantiosas fortalezas ya reconocidas, se puede generar un aprovechamiento de las oportunidades identificadas para seguir implementando progresivamente nuevas fortalezas, lo que convierte el escenario futuro de Miranda en ideal para este modelo desarrollista venidero (tanto urbano, como socioeconómico e industrial), a poner en valor en un Plan Estratégico de Miranda de Ebro a corto y medio plazo.

De todo ello se concluye que un modelo de desarrollo basado en una **Estrategia Ofensiva** será altamente positivo para Miranda de Ebro, estando los posibles efectos colaterales negativos ampliamente compensados, o limitados por las actuaciones del propio modelo, o por las prescripciones sectoriales existentes al efecto en cada caso; y siempre considerando, principalmente, la adopción de políticas de

aprovechamiento de las oportunidades expuestas para potenciar las fortalezas vigentes (dada la Estrategia Ofensiva predominante que se ha concluido implementar), no siendo excluyente este modelo de otros secundarios propuestos en el presente análisis en cada caso, necesarios también para garantizar el adecuado equilibrio y la idoneidad del modelo de desarrollo más óptimo, en caso de que la evolución futura de la estrategia adoptada no diera los resultados esperados.