

QUÉ INFORMACIÓN DEBEMOS CONOCER ANTES DE HACER LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

Sector al que pertenece nuestra organización

Lo primero que tenemos que conocer para elaborar nuestra estrategia es el sector en el que nos movemos:

- Para conocer bien el sector al que pertenece nuestra organización es muy importante que seamos capaces de hacer análisis políticos, sociológicos, demográficos y económicos. En general, el resultado de estos análisis nos definirán unas condiciones de trabajo sobre las que nosotros tendremos poca o ninguna capacidad de actuación, pero nos permitirá simular varios escenarios sobre los que tendremos que montar nuestra estrategia.
- Cuál es su nivel tecnológico. El nivel tecnológico del sector hay que contemplarlo en relación con el que nosotros tenemos o somos capaces de tener.
- Qué servicios ya se ofrecen en nuestro sector. Este análisis de los servicios existentes en nuestro sector podemos hacerlo estudiando, en particular: en qué fase de su vida está cada uno de estos servicios, cuál es el grado de diferenciación que existe entre ellos y qué facilidad hay para la sustitución de unos por otros.
- Grado de intervención existente. Algunos sectores están intervenidos por parte de las administraciones públicas de forma clara, otros lo están de forma más o menos velada, y algunos están completamente liberalizados.
- Facilidades para entrar en el sector. La facilidad que nosotros tengamos para entrar en un sector o la que puedan tener otras organizaciones para entrar en el nuestro es siempre un dato de interés a la hora de diseñar nuestra estrategia. Estas circunstancias son cambiantes con los tiempos.
- Examen de los destinatarios de nuestros servicios. A veces los destinatarios de nuestros servicios tienen posiciones muy fuertes y pueden imponernos sus condiciones.

- Examen de proveedores. Del examen de proveedores debemos destacar su fortaleza para imponer condiciones, su diversificación y su seriedad para cumplir los compromisos que tengan con nosotros.

Qué es lo que están haciendo organizaciones similares a la nuestra

Precisamente, si varias organizaciones no lucrativas están trabajando con los mismos colectivos, o prestando unos servicios similares, es necesario que cada una de ellas conozca las estrategias de las demás, para no dedicar los recursos de todos a la misma actividad, desatendiendo otros campos.

Para conocer qué están haciendo otras organizaciones similares a la nuestra proponemos analizar los siguientes aspectos:

- Grado de dominio. Es importante conocer si entre las organizaciones de nuestro sector hay alguna que destaque sobre las demás con ventaja suficiente para liderar el grupo e imponer criterios. Todos sabemos que esta circunstancia es bastante frecuente y resta a los demás capacidad de maniobra.
- Grado de diversificación. El nivel de diversificación de otras entidades es una información relevante porque supone una fortaleza en caso de situaciones crisis o de recesión.
- Nivel de 'competencia'. No todos los sectores tienen el mismo nivel de 'competencia', si es que en el tercer sector podemos hablar de que exista competencia, ni se utilizan las mismas herramientas para una supuesta lucha competitiva.
- Posibilidades de abandono. Durante el tiempo que vaya a tener vigencia nuestra estrategia existe la posibilidad de que alguna de las organizaciones similares a la nuestra abandone. Esto es algo que puede ser relativamente previsible para nosotros, si conocemos: su salud financiera, el nivel de inversiones que tienen y las posibilidades de aprovechar sus activos para otra actividad. También es importante saber la facilidad y coste de los despidos que, en su caso, tendrían que producirse.
- Ventajas especiales. En muchos casos puede ocurrir que alguna de estas organizaciones goce de alguna ventaja especial que nosotros no tenemos, como puede ser alguna subvención o ventaja fiscal autonómica.

Análisis de nuestra propia situación

Con el análisis del sector y otras organizaciones solamente tratamos de conocer el marco en el que nos vamos a mover, ya que nosotros no vamos a definir la estrategia de nuestros competidores y mucho menos la de todo el sector.

La estrategia que vamos a definir es solamente la nuestra. Sin embargo, antes de hacerlo necesitamos una coordenada más, que es conocer nuestra propia situación, que será sin duda el punto de partida de nuestro futuro.

Proponemos el análisis de los tres aspectos siguientes:

- Experiencia. Todos sabemos por nuestra propia experiencia que a medida que vamos repitiendo cualquier acción la hacemos mejor, con más facilidad y en menos tiempo. Sin embargo, conviene que no olvidemos que aunque es verdad que la experiencia nos permite ir reduciendo costes, este objetivo no se alcanza solo, y para que sea efectivo hay que ir tomando permanentemente las medidas oportunas.
- Coste de cada servicio. El análisis del coste de cada uno de nuestros servicios debemos hacerlo a su vez desde dos perspectivas diferentes: analizándolos según se trate de costes directos o indirectos y por su condición de fijos o variables.
- Nuestros servicios. El último escalón antes de definir nuestra estrategia es analizar la posición de nuestros servicios en relación con el 'mercado', lo que normalmente se hace utilizando matrices de valoración.