

Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica

José Romaldo Rosas Vázquez.

Departamento de Ciencias Económico Administrativas.
Instituto Tecnológico de Celaya.
rrosas@itc.mx
jrrosasv55@gmail.com

Resumen:

Después de analizar algunos modelos de Administración Estratégica se encontró que son complejos, difíciles de implantar en las personas, grupos y pequeñas empresas, para procurar un cambio deliberado que promueva el éxito de dichas instancias. Por lo que se procedió a proponer un modelo de Administración Estratégica sencillo, fácil de entender e implantar en entidades tales como Personas, Pequeños Grupos y Pequeñas Organizaciones. En este escrito se encuentra la propuesta del modelo en la Figura No. 1, así como la metodología para su implantación en cualquiera de las entidades antes mencionadas. Cabe comentar que en este escrito no se encuentran el análisis de los modelos existentes, que inspiraron el actual, ni tampoco los casos en que dicho modelo se ha implantado con éxito.

CLASIFICACIÓN JEL: M01; M10

Introducción:

El propósito de este escrito es mostrar cómo el modelo de la administración estratégica se puede aplicar a diferentes entidades organizacionales (a Personas, a Grupos, a Divisiones y a la Organización misma), las organizaciones pueden ser Micros, Pequeñas, Medianas y Grandes. Públicas o Privadas.

Las diferencias en la aplicación del modelo, en las diferentes entidades organizacionales, varían en el volumen de trabajo, en la complejidad del análisis de la información, en los factores considerados internos y externos.

La utilidad de usar o no un modelo de Administración Estratégica debe ser percibido por quienes toman las decisiones estratégicas de cada una de las entidades antes mencionadas y sobre todo apreciar la relación del costo beneficio que ello implica. Tomando

Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica

en cuenta que la razón de ser de los estrategas en dichas entidades es la de obtener resultados de excelencia en cada una de las entidades bajo su responsabilidad, a pesar de la competencia, debilidades y amenazas que dificulta ese propósito.

Si el modelo de Administración Estratégica es una herramienta poderosa para minimizar riesgos, optimizar recursos, potenciar el aprovechamiento de las oportunidades y contribuir a la obtención de resultados excelentes para las entidades que lo usan sistemáticamente, la pregunta obligada es: ¿Por qué no se emplea en la totalidad de las entidades descritas?. Algunas posibles respuestas a dicha pregunta, pudieran ser:

- Por desconocimiento del Modelo.
- Por no percibir los beneficios de usar el Modelo.
- Por no practicar la cultura de la prevención.
- Por el costo que implica su aplicación.
- Por la complejidad de su uso.
- Por la dificultad para conseguir la información requerida en la aplicación del modelo.
- Por la baja probabilidad de ocurrencia de los escenarios preestablecidos.

Pudiera ampliarse la lista de posibles respuestas, pero tal vez nos lleven a pensar que para contrarrestar la tendencia sugerida por tales inquietudes, es proponer un Modelo de Administración Estratégica sencillo, alcanzable por todas las entidades organizacionales y promover su difusión a través de talleres que invitan a la práctica de una cultura proactiva, en un ambiente de ganar - ganar.

¿Qué es Administración Estratégica?

Para algunos estudiosos de la administración, los términos de Planeación Estratégica, Dirección Estratégica son utilizados como sinónimos, dependiendo de si el ámbito es el empresarial o el académico (David, 2003), (Steiner 2003), (Ansoff, 2003), mientras que para otros es un proceso o estrategia (Mintzberg, 1997), (Miklos, 2002), Otros más lo consideran como Administración Estratégica (Thompson, 2005). Las coincidencias en estos diferentes enfoques son muchas, ya que consideran la formulación de la estrategia, la implantación de la misma, así como su evaluación y control, lo que pone de manifiesto que es un Proceso Administrativo Estratégico y que le sirve al responsable

1. Misión: Indica la razón de ser de la entidad, establece el rumbo a seguir, motiva la actuación en la dirección señalada. Orienta los deseos, afanes e intereses de la entidad en cuestión.

2. Visión: Describe los escenarios que se pretenden lograr en un tiempo futuro específico, es la fotografía de la entidad que se visualiza en ese futuro específico.

3. Primer bosquejo de los objetivos estratégicos: Una vez explícitos los escenarios deseados en un futuro específico, ahora se debe establecer de qué manera se pretenden lograr dichos escenarios, indicando las condiciones que favorezcan dichos propósitos.

4. Valores: Son conductas modelo que indican el deber ser y que orientan las acciones de las personas involucradas para conseguir lo establecido en la misión y visión.

5. Política de calidad: Expresa el compromiso y sus condiciones de los interesados en lograr el cumplimiento de cada uno de los escenarios establecidos en la visión, logrando con ello la plena satisfacción de los beneficiarios de lo expresado en la misión y visión de la entidad.

Una vez establecido el rumbo, ahora se pueden describir los Antecedentes, en los cuales se describe la historia de la entidad, desde su origen hasta el día de ayer, procurando establecer tendencias, tanto en sus factores internos como externos, indicando en los internos cuáles se han comportado como Fortalezas y cuáles como debilidades, de manera similar con los factores externos, indicando cuáles se han manifestado como Oportunidades y cuáles como Amenazas. Cabe mencionar que los factores internos son los mismos que se deben analizar en antecedentes, diagnóstico y visión de futuro, aunque con diferente nivel de dominio.

Ahora es el momento de realizar un Diagnóstico, evaluando los factores internos de la entidad en cuestión, determinando cuáles de ellos son considerados Fortalezas y cuáles Debilidades. Así como los factores externos determinando cuáles de ellos son considerados Oportunidades y cuáles Amenazas, es importante resaltar que el diagnóstico se realiza a la entidad en el presente. Con estos factores se puede construir la matriz FODA, tal y como se muestra en la figura no. 2. En el renglón superior de la matriz

se establecen los factores externos, una lista de Oportunidades en la segunda columna y una lista de Amenazas en la tercera.

En la primera columna de la matriz se establecen los factores internos, en el segundo renglón se escribe la lista de Fortalezas encontradas y en el tercero se anotan la lista de Debilidades encontradas. Construyendo así las bases para que a través de la matriz FODA se genere una lista de estrategias.

Es el momento de generar estrategias, para evaluarlas y posteriormente Seleccionar la Estrategia Básica. Combinando las Fortalezas con las Oportunidades se generarán una o varias estrategias FO, las cuales indican el cómo se pretenden aprovechar las oportunidades con las fortalezas.

Posteriormente se combinan las Fortalezas con las Amenazas, generando así las estrategias FA, éstas nos indican el cómo se pueden contrarrestar las amenazas con las fortalezas.

Figura 2: Matriz FODA.

| | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Factores Externos | Oportunidades: | Amenazas: |
| | 1.- 2.- 3.- 4.- | 1.- 2.- 3.- 4.- |
| Factores Internos | | |
| Fortalezas: | | |
| 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- | | |
| Debilidades: | | |
| 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- | | |

Fuente: David, 2003, Administración Estratégica, p 202.

Luego se combinan las Debilidades con las Oportunidades, lo que permite generar las estrategias DO, las que indican cómo deben aprovecharse las oportunidades a pesar de las debilidades.

Y finalmente se combinan las Debilidades con las Amenazas, generando así las estrategias DA, las cuales indican cómo se debe proceder para evitar el mayor daño posible de las amenazas, dado las debilidades encontradas. Así como se muestra en la figura 3.

Ahora se evalúa la lista de estrategias generadas con la Matriz FODA y seleccionar entre ellas, la que tenga mayores posibilidades de contribuir al logro de la Visión de futuro. Tal y como se muestra en la figura 4.

Figura 3: Generación de Estrategias.

| | | |
|--|---|---|
| Factores Externos | Oportunidades: 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- | Amenazas: 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- |
| Factores Internos | | |
| Fortalezas: 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- | Estrategias FO: Utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades. | Estrategias FA: Utilizar las Fortalezas para evitar las Amenazas. |
| Debilidades: 1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- | Estrategias DO: Superar las Debilidades al aprovechar las Oportunidades. | Estrategias DA: Reducir al mínimo las Debilidades y evitar las Amenazas. |

Fuente: David, 2003, Administración Estratégica, p 202.

Tomando siempre como referencia la visión de futuro, se asignan valores (fracción decimal) a cada uno de los factores Internos (Fortalezas y Debilidades), externos (Oportunidades y Amenazas), los cuales están indicados en la primera columna de la izquierda de la figura 4. Estos valores se colocan en la columna de valor ponderado, procurando que los factores internos sumen 1, al igual que los factores externos. Este valor nos indica el grado de influencia que cada factor tiene en el apoyo para lograr la visión de futuro.

Figura 4: Matriz para evaluar las estrategias FODA. En base al impacto en la Visión de Futuro.

| Factores | Valor | Estrategias FO | | Estrategias FA | | Estrategias DO | | Estrategias DA | |
|-----------------|-------|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|
| | Pndo. | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| Internos | | | | | | | | | |
| F1. | | | | | | | | | |
| F2. | | | | | | | | | |
| F3. | | | | | | | | | |
| F4. | | | | | | | | | |
| F5. | | | | | | | | | |
| D1. | | | | | | | | | |
| D2. | | | | | | | | | |
| D3. | | | | | | | | | |
| D4. | | | | | | | | | |
| D5. | | | | | | | | | |
| Suma | | | | | | | | | |
| Externos | | | | | | | | | |
| O1. | | | | | | | | | |
| O2. | | | | | | | | | |
| O3. | | | | | | | | | |
| O4. | | | | | | | | | |
| O5. | | | | | | | | | |
| A1. | | | | | | | | | |
| A2. | | | | | | | | | |
| A3. | | | | | | | | | |
| A4. | | | | | | | | | |
| A5. | | | | | | | | | |
| Suma | | | | | | | | | |
| Puntaje | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente en la columna de las estrategias FO, en la columna indicada con una I, se asigna un valor para cada factor, lo que manifiesta el grado de impacto que cada factor tiene sobre la estrategia evaluada, en relación a su contribución del logro de la visión de futuro, y así se repite la acción en cada columna I de cada estrategia FA, DO y DA, seleccionadas para considerar en esta matriz de evaluación, de la figura 3. Los valores asignados varían del 1 al 4, donde el 1 indica poco impacto y el 4 significa mucho impacto, el 2 y el 3 corresponden a impactos intermedios.

Luego se multiplican los valores de cada factor, la fracción del valor ponderado por el número asignado en la columna de Impacto y el resultado se coloca en la columna que indica el número de la estrategia correspondiente seleccionada para colocar en la matriz, las cuales pueden ser FO, FA, DO, DA.

Se suman los valores de las columnas que indican las estrategias FO, FA, DO y DA, depositando el resultado en el renglón de puntaje de impacto, la estrategia que alcance la mayor puntuación es la que se selecciona como la Estrategia Básica, lo que indica que con esta estrategia se tiene la probabilidad mayor de lograr los escenarios manifestados en la visión de futuro. Por lo que, los proyectos de mejora continua estructurados para el logro de cada uno de los escenarios propuestos en esa visión de futuro deben de ser congruentes y estar alineados con esta estrategia básica seleccionada.

La propuesta para la Implementación de la Estrategia Básica Comienza con la determinación de las Brechas por cada uno de los factores evaluados, en la etapa de los antecedentes, del diagnóstico y lo expresado en la visión de futuro. Así como se puede apreciar en la figura 5.

Para no hacer un lista grande que implique un volumen de trabajo que resulte desmotivante, se pueden seleccionar aquellos factores que resuelvan el 80% del problema (aplicando un Pareto). En la primera columna de la matriz se colocan los factores tanto internos como externos, En la segunda columna se cualifican estos factores en su fase de antecedentes, para indicar si su tendencia es creciente, constante o decreciente.

En la tercera columna se establece una calificación entre el 1 y el 10, del 1 al 6 indica una debilidad, del 7 al 10 indica una fortaleza. De la misma manera en la cuarta columna se asigna una calificación entre el 1 y el 10, con criterios similares a los

asignados en la columna tres, pero con la expectativa de que en la visión de futuro se asignen calificaciones que indiquen fortalezas fuertes (calificación de 10).

Para obtener la brecha para cada factor, se debe restar a la calificación asignada en la visión de de futuro, la calificación asignada en el diagnóstico y el resultado se deposita en la quinta columna. El factor con mayor brecha indica que es el más crítico. Por lo que se atenderá primero, el de menor brecha indica que su situación no es tan crítica, por lo que se atenderá hasta el final. Con esta jerarquización se procederá a definir los proyectos de mejora continua.

Para estructurar los Proyectos de Mejora Continua, debe cuidarse la linealidad con la estrategia básica y con la filosofía de la entidad en análisis, de tal forma que se obtenga un beneficio congruente de cada uno de los elementos plasmados en el modelo de Administración Estratégica, garantizando con ello el éxito esperado, ver figura 6.

Figura 5: Determinación de brechas por factor en las fases de Antecedentes, diagnóstico y visión de futuro.

| Factores | Antecedentes | Diagnóstico | Visión de Futuro | Brecha |
|------------------|--------------|-------------|------------------|--------|
| Internos: | | | | |
| F1 | | | | |
| F2 | | | | |
| F3 | | | | |
| F4 | | | | |
| D1 | | | | |
| D2 | | | | |
| D3 | | | | |
| D4 | | | | |
| Externos: | | | | |
| O1 | | | | |
| O2 | | | | |
| O3 | | | | |
| O4 | | | | |
| A1 | | | | |
| A2 | | | | |
| A3 | | | | |
| A4 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Pensando de manera didáctica, se sugiere realizar un proyecto por cada factor, iniciando por los más críticos, los de mayor brecha, para describir la metodología de la estructura sugerida para cada proyecto de mejora continua, pensemos en el PMCn (Proyecto de Mejora Continua Número n).

Iniciaremos por nominar el PMCn, posteriormente se redefine el objetivo estratégico del rasgo, partiendo del objetivo inicialmente planteado en la filosofía, para este rasgo en particular, tomando en cuenta que a este nivel de análisis, se cuenta con información adicional, la tendencia del factor, producto del análisis de los antecedentes, así como de la brecha generada de la comparación del diagnóstico con la visión de futuro.

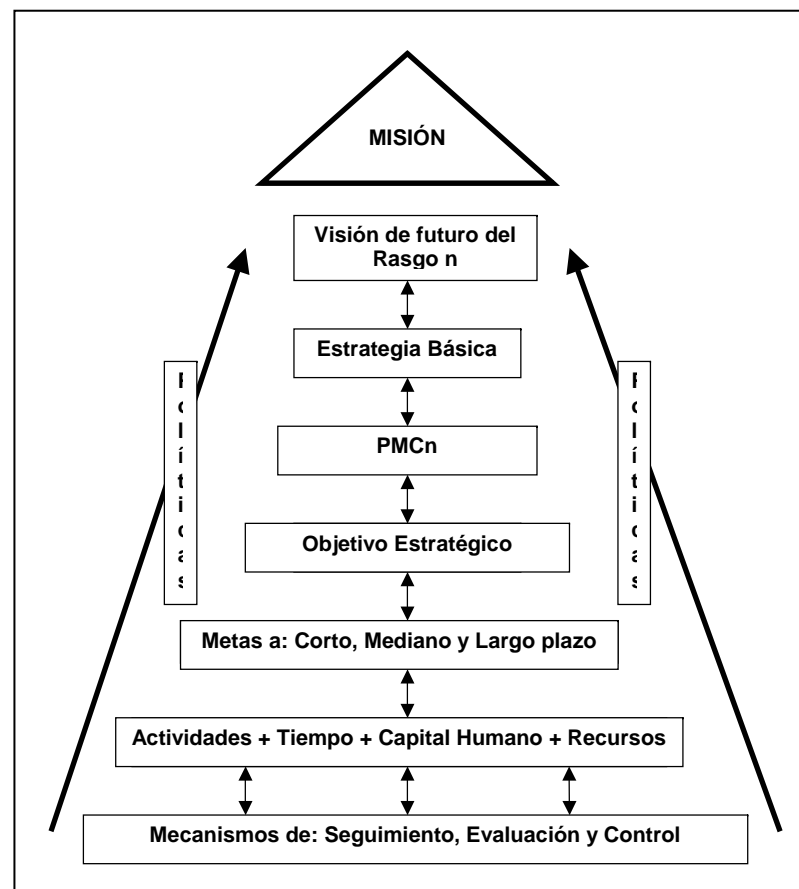
El objetivo estratégico del rasgo a largo plazo, se desglosa en metas a corto, mediano y largo plazo. Posteriormente se establecen las Políticas para canalizar todas las acciones y los recursos al logro de las metas, ver la figura 6.

Cada meta se desglosa en Actividades, a las que se les programa en el tiempo, construyendo así el Programa de Trabajo por meta. Para que las actividades se ejecuten en tiempo y forma, es necesario asignar las personas, los recursos: técnicos, materiales y económicos, lo que da lugar a la formulación del Presupuesto por meta.

Para asegurar el logro de cada meta, es conveniente establecer Mecanismos para darle seguimiento, evaluar, retroalimentar y corregir las actividades que se estén realizando a favor de las metas, estos mecanismos pueden ser: monitoreos de supervisión, auditorías, solicitud de informes, apoyándose en instrumentos como listas de verificación, agendas, bitácoras, gráficas de Gant, redes pert, el mismo programa de trabajo y el presupuesto.

Cuidando todos los pasos, con sus elementos correspondientes y observando una postura con la flexibilidad que la compleja dinámica interna y externa que afecta a cada entidad, ante los procesos a que están sujetos los sistemas personales, grupales y organizacionales, se puede esperar una alta probabilidad de éxito, al aplicar este Modelo de Administración Estratégica.

Figura 6: Alineación de los Proyectos de Mejora Continua.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

El modelo de Administración estratégica propuesto en la figura número 1, así como la metodología para su aplicación, están descritos en este documento, de manera clara, sencilla y entendible para su aplicación en entidades individuales, grupales y organizacionales.

Este Modelo de Administración Estratégica, precisamente, por su sencillez, claridad y accesibilidad, está diseñado para que pueda ser implantado exitosamente en:

- El Plan de Desarrollo de una Persona.
- El Desarrollo de un Grupo, para convertirlo en un Equipo de Alto Desempeño.
- El Desarrollo de una Empresa (Micro, Pequeña o Mediana), para transformarla en altamente competitiva.

Desde luego, tomando en cuenta que las dimensiones a manejar por el modelo, son diferentes para cada una de las entidades objeto del análisis, no así la metodología propuesta.

Sugerencias

Es necesario a manera de Estudio de Caso, aplicar el modelo de Administración Estratégica propuesto, a entidades en desarrollo, tales como: el individuo, el grupo y la organización, así como el análisis de diferentes Modelos de Administración Estratégica.

Bibliografía:

- Ansoff, Declerck y Hayes (2003); El Planteamiento Estratégico: Nueva tendencia de la Administración; Ed. Trillas; México.
- David F R (2003); Conceptos de Administración Estratégica; Ed. Pearson / Prentice Hall; México 2003.
- Hill y Jones (2005); Administración Estratégica: Un enfoque integrado; Ed. Mc Graw Hill; México.
- Miklos y Tello (2002); Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro; Ed. Limusa; México.
- Mintzberg, Quinn y Voyer (2004); El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos; Ed. Prentice Hall; México.
- Steiner (2003); Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber; Ed. CECSA; México.
- Thompson y Strickland (2005); Administración Estratégica: Textos y Casos; Ed. Mc Graw Hill; México.