

## Administración Estratégica

### OBJETIVO

El alumno podrá definir los elementos que constituyen la matriz DAFO, el concepto de visión estratégica así como la relación entre estrategia y política pública

Temas

La matriz DAFO

La visión estratégica

Estrategia y política pública

### La matriz DAFO

El análisis **DAFO** ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.

Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la empresa, cuestiones clave que son reunidas en una tabla.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva de nuestra empresa en un entorno de negocio concreto. Un primer paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea a nuestra empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (factores críticos de éxito -FCE-) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compite.

Una vez definidos los FCE se debe realizar un proceso de *benchmarking* o análisis comparativo con las mejores empresas competidoras. Este proceso nos puede llevar incluso a identificar nuevas oportunidades.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de estas estrategias más convenientes.

En esta matriz DAFO por columnas estableceremos el análisis del entorno (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el diagnóstico de la empresa (1ª fila: Fortalezas, 2ª fila: Debilidades ). Así establecemos 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la empresa:

- 1-1 ..... Estrategias defensivas
- 1-2 ..... Estrategias ofensivas
- 2-1 ..... Estrategias de supervivencia
- 2-2 ..... Estrategias de adaptación

**La matriz DAFO** se muestra en diapositivas

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1...Puntos Fuertes – Amenazas) se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

**1-1 ..... Estrategias defensivas:** la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

**1-2 ..... Estrategias ofensivas:** es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento...

**2-1 ..... Estrategias de supervivencia:** la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

**2-2 ..... Estrategias de reorientación:** a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

Con esta herramienta, el diagnóstico debe realizarse como hemos indicado anteriormente, teniendo en cuenta las peculiaridades de la actividad e información económica de cada sector.

Ejemplos de **FORTALEZAS:**

- o Capacidades en actividades clave.
- o Recursos financieros adecuados.
- o Habilidades y recursos tecnológicos superiores.
- o Propiedad de la tecnología principal.
- o Ventajas en costos.
- o Importantes programas de I+D.
- o Buena imagen en los consumidores.
- o Líder en el mercado.
- o Capacidad directiva.

#### Ejemplos de **DEBILIDADES:**

- o No hay dirección estratégica clara.
- o Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
- o Atraso en I+D.
- o Rentabilidad inferior a la media.
- o Débil imagen en el mercado.
- o Cartera de productos limitada.
- o Instalaciones obsoletas.
- o Red de distribución débil.
- o Sistemas ineficientes ( exceso de problemas operativos internos )

#### Ejemplos de **OPORTUNIDADES:**

- o Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- o Atender a grupos adicionales de clientes.
- o Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- o Crecimiento rápido del mercado.
- o Diversificación de productos relacionados.
- o Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.

#### Ejemplos de **AMENAZAS:**

- o Entrada de nuevos competidores con costos más bajos.
- o Incremento en las ventas de los productos sustitutivos.
- o Crecimiento lento del mercado.
- o Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- o Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- o Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.

### **La visión estratégica**

La globalización es un hecho, pese a las fuerzas que han tratado de restringirla. Este nuevo panorama, nos lleva a considerar el escenario global, nacional, estatal y e incluso organizacional, para definir con claridad los objetivos y tomar las decisiones más acertadas con base en un análisis del entorno y con elementos para proyectar el futuro, previendo contingencias y disminuyendo riesgos.

Por tanto, es necesario identificar cuáles son los objetivos prioritarios para considerar las opciones, y poder elegir las acciones que impactarán el logro de los objetivos de la institución.

Por esta razón, es necesario definir cuáles son aquellas acciones que tendrán mayor preponderancia para alcanzar la misión y satisfacer las demandas de la sociedad.

Tener una Visión Estratégica es:

- ✂ Saber hacia dónde se quiere ir y cuáles son los objetivos a cumplir.
- ✂ Preguntarse constantemente si se está haciendo lo correcto para alcanzar los objetivos.
- ✂ Contar con el conocimiento y entendimiento de la influencia del entorno, particularmente las que afectan nuestro propósito.
- ✂ Usar toda nuestra creatividad e intuición para responder efectivamente a dichas fuerzas.

La definición más simple de Visión es plantear un futuro posible, que según John P. Kotter (“Dirigir a través de la visión y la estrategia”) debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro. En “Dirigir a través de la visión y la estrategia”, Kotter define 6 características que debe tener una visión efectiva:

## **Visión efectiva**

1. Visualizable Que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro
2. Deseable Genera motivación e interés en las personas que van a participar de ella.
3. Alcanzable Abarca objetivos realistas y aplicables
4. Enfocada Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones
5. Flexible Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
6. Comunicada Que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Cuando una visión cuenta con estas características, es posible coordinar esfuerzos, motivar a los equipos de trabajo para alcanzarla y proporcionar claridad a las personas acerca de para qué hacen sus actividades, involucrando y generando compromiso hacia su consecución.

Joseph O'Connor, plantea las siguientes preguntas para elaborar una visión:

- ✂ ¿Hacia dónde vamos?
- ✂ ¿Cómo llegaremos ahí?
- ✂ ¿Qué necesitamos para tener éxito?
- ✂ ¿Cuáles son los valores que nos guían?
- ✂ ¿Qué es lo que consideraremos un éxito y cómo lo mediremos?
- ✂ ¿Cuánto tiempo nos llevara?

## **La construcción de escenarios de Carlos Matus y Tomás Miklos**

De acuerdo con la propuesta de Carlos Matus, las referencias direccionales, perfilan el futuro que se pretende alcanzar y sintetizan las expectativas, motivaciones e intencionalidades que dan sentido a las acciones. Como parte de estas referencias direccionales encontramos la construcción de escenarios.

Es la puesta en escena de la interacción entre el actor social y el entorno. Es el espacio significativo donde se sitúan los planes. Son formulaciones conjeturales de situaciones posibles.

Permiten reducir la incertidumbre previendo y anticipando modelos de situaciones futuras, para la construcción de escenarios se toman en cuenta las siguientes categorías:

- a. Variantes exógenas.** Variables que están fuera de control del actor y fuera de su capacidad de predicción.
- b. Variantes endógenas.** Variables que pueden estar fuera de control pero existe capacidad de predicción.
- c. Opciones.** Son la respuesta a la ocurrencia hipotética de variantes, con base en la capacidad de decidir.
- d. Sorpresas.** Son variantes de muy baja probabilidad de ocurrencia.
- e. Tendencias o propensiones.** Es el comportamiento previsible de las variantes.

## **Fundamentos de la prospectiva de la escuela francesa de Michel Godet**

La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. El propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planificación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas acciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- ✂ Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- ✂ Proporcionar impulsos para la acción.
- ✂ Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- ✂ Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- ✂ Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Asimismo la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal: se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la flexibilidad ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la prospectiva. Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales.

De esta manera asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables incluidas en el análisis. Procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

### **Las cinco cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica**

En conclusión, si la prospectiva y la estrategia son dos amantes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos y es bueno y conveniente separarlos:

- 1) el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables,
- 2) el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Esta dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción nos lleva a distinguir cuatro cuestiones fundamentales: ¿Qué puede ocurrir? (Q1), ¿Qué puedo hacer? (Q2), ¿Qué voy a hacer? (Q3), ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). Esta cuestión previa sobre la identidad de la empresa, frecuentemente olvidada, es el punto de partida para la metodología estratégica de Marc Giget (1998). Se impone una vuelta a las fuentes sobre las raíces de las competencias, sus fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase “*conócete a tí mismo*” de la antigua Grecia. La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir?. Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia.

Naturalmente, existen ejercicios de prospectiva general que no tienen un claro carácter estratégico para un determinado actor, así como análisis estratégicos de empresas o de sectores cuya componente prospectiva es embrionaria por no decir inexistente. Para dejarlo más claro, se reservará pues la expresión de prospectiva estratégica a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y persigan fines estratégicos para el actor que los emprende.

### **La caja de herramientas de la prospectiva estratégica**

Frente a la complejidad de los problemas, los hombres no están desarmados. Ellos han labrado las herramientas que tan útiles les son hoy en día. En efecto, si el mundo cambia, también subsisten invariantes y similitudes en la naturaleza de los problemas con que se tropiezan los hombres.

Olvidándonos de la herencia acumulada, nos privaríamos de palancas potentes y perderíamos mucho tiempo reinventando el filo del cuchillo para cortar la mantequilla.

Es preciso mantener la memoria acerca de los métodos para enriquecerlos mejor.

### **El sueño del clavo y el riesgo del martillo**

En lo que concierne a las herramientas de la prospectiva estratégica, es preciso recordar su utilidad: estimular su imaginación, reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y permitir la apropiación. Sin embargo, tampoco hay que olvidar sus limitaciones y las ilusiones que se derivan de la formulación: las herramientas no deben sustituir a la reflexión ni frenar la libertad de elección. De este modo es como luchamos para eliminar dos errores sistemáticos:

Ignorar que el martillo existe cuando encontramos un clavo suelto —el sueño del clavo— o, por el contrario, debido a que conocemos el uso del martillo terminar por creernos que todos los problemas se asemejan a un clavo —el riesgo del martillo—. Se trata de un combate paradójico que hace tiempo llevamos desarrollando: Por una parte, difundir las herramientas y, por la otra, pasarnos una buena parte de nuestro tiempo disuadiendo a los neófitos de utilizarlas si no es de manera apropiada y oportuna.

Conviene precisar que los útiles de la prospectiva no pretenden servir a cálculos científicos como lo pueden hacer desde las áreas de la física (por ejemplo para calcular la resistencia de los materiales). Se trata únicamente de apreciar de la forma más objetiva posible las múltiples realidades desconocidas. Muchas veces el buen uso de estos métodos se ve limitado por problemas de falta de tiempo y de los medios inherentes puestos a disposición de los ejercicios de reflexión.

El uso de estos métodos está inspirado por un deseo de mantener el rigor intelectual especialmente para ser capaces de plantear las buenas preguntas (pertinencia) y reducir las incoherencias en el razonamiento. Pero si la utilización de estos métodos puede estimular la imaginación no garantiza la creación.

### **La planeación estratégica por escenarios**

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundándose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros.

Desde comienzos de los años 80, hemos trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios.

El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial.

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael

Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados. Nosotros los hemos aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998).

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura.

La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

∞ exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles

∞ anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

A decir verdad, no existe un método único en materia de escenarios; están los que han sido introducidos por Herman Kahn en los Estados Unidos y por la Datar en Francia.

Hoy en día, el método de escenarios que hemos desarrollado en Sema y después en el CNAM de una parte y el método SRI (del gabinete americano del mismo nombre) por otra son los métodos más utilizados.

Las diferentes etapas de estos dos métodos apenas se diferencian.

Estas etapas son las siguientes:

- a. identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural
- b. analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- c. reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.



La **primera etapa** tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar.

Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

La **segunda etapa** se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias.

La **tercera etapa** identifica las variables-clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

La **cuarta etapa** intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico.

El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

La **quinta etapa** busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.

La **sexta etapa** pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

La **séptima etapa** se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

La **octava etapa** del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

La **novena etapa** se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

Debemos señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene porque ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posibles, especialmente de la etapa 9 a la 4.

La puesta en marcha de un plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en su entorno.

En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas.

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, debe estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas.

Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación: los tres componentes del triángulo griego.

## **Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada**

### **Estrategia y política pública**

#### **¿Qué son las políticas públicas?**

Un tema trascendental tanto en la ciencia política como en la administración pública es el estudio de las políticas públicas, abarcando desde su planteamiento, análisis, evaluación y su posterior implementación. Para el desarrollo de cualquier Estado es indispensable contar con instituciones realmente eficaces que sepan captar los problemas de los ciudadanos, a través de sus diferentes organizaciones, pero lo realmente eficaz y preponderante es resolver los problemas presentados con reformas que den solución y con políticas públicas muy bien implementadas.

¿Por qué analizar las políticas públicas? El desarrollo de un país va a depender solo y solo si, tiene la capacidad estratégica y administrativa para implementar políticas que ayuden al desarrollo de la plena convivencia social, política y económica de los diversos actores que participan en la formación de un Estado, estamos hablando de los ciudadanos, instituciones, organizaciones y autoridades; solo esta plena convivencia dará la estabilidad en el sistema político, social, económico y que por consecuencia habrá un impulso a un desarrollo suficiente para situar a los países en buena posición con respecto a sus competidores en el ámbito mundial.

De acuerdo a lo anterior las políticas públicas son, sin duda alguna, la parte ejecutora de la administración pública, políticas públicas sanas, eficientes y que respondan a los problemas sociales darán como resultado un Estado con administración capaz de enfrentar con seguridad cualquier adversidad venidera.

Es menester entonces del gobierno, establecer la condiciones necesarias para el desarrollo y puesta en marcha de políticas públicas desde los puntos de vista social, político, económico, educativo, empresarial, ecológico, internacional y de desarrollo sustentable que garanticen a la ciudadanía la tranquilidad y seguridad necesaria en la ejecución diaria de sus actividades, así como la esperanza de un mejor futuro.