

# Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica

## Parte 1. Presentación del Modelo



**Cristian Geldes**

Ph.D. en Management,  
Universidad Adolfo Ibáñez,  
Académico FEN-UAH.



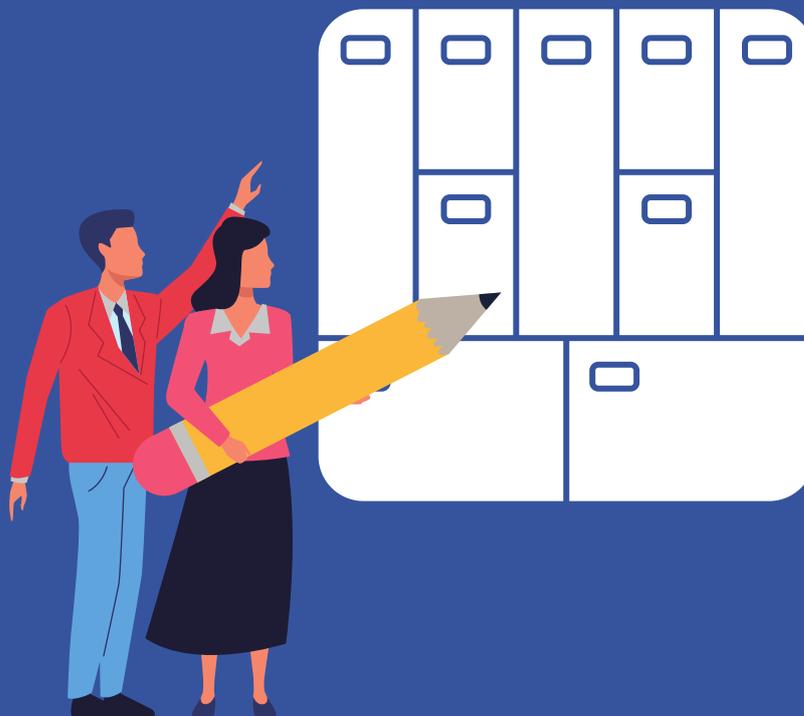
**Víctor Muñoz-Cisterna**

Ph.D. en Management,  
Universidad Adolfo Ibáñez,  
Académico FEN-UAH.



**Mauricio Castillo-Vergara**

Doctor en Ciencias Económicas  
y Empresariales, Universidad  
Politécnica de Cartagena,  
España, Académico FEN-UAH.



R  
E  
S  
U  
M  
E  
N

Frente a los crecientes desafíos que enfrentan las empresas para su desarrollo y sostenibilidad, se hace necesario que se administren desde una perspectiva estratégica, colocando sus esfuerzos en comprender su entorno para lograr una mejor posición competitiva basada en sus recursos y capacidades. En este marco, el artículo propone un modelo para facilitar la enseñanza y entendimiento de los conceptos, etapas y componentes claves de la gestión estratégica de empresas. Este modelo pedagógico considera que la gestión estratégica se realiza en dos etapas con sus componentes, como son la formulación de la estrategia y la implementación y control estratégico. Este artículo, tiene por objetivo presentar el modelo pedagógico que será complementado con otros artículos relacionados.



### Introducción

Cada vez más las empresas deben diseñar nuevas estrategias para enfrentar un entorno desafiante, crecientemente competitivo, dinámico y complejo. Sin embargo, muchas veces cuando se habla de estrategia se menciona principalmente a un "plan estratégico", sin hacer referencia a la dirección o administración estratégica, que es un proceso con múltiples conceptos, etapas y componentes, que no siempre es bien diseñado e implementado. Dado esto, nos propusimos elaborar un modelo de administración estratégica que pueda ser explicado con facilidad e integre la mayor parte de los conceptos y enfoques relacionados, sirviendo de guía y facilitando los procesos de aprendizaje de estrategia empresarial para estudiantes. Por lo mismo, en este artículo presentamos nuestra propuesta denominada modelo pe-

dagógico de administración estratégica, que presenta las etapas, conceptos y componentes relacionados, que serán desarrollados en publicaciones complementarias.

#### ¿Qué es la Administración estratégica?

En primer término, es importante esclarecer que los conceptos de "administración estratégica", "dirección estratégica" y "gestión estratégica" se refieren al mismo proceso empresarial, que se ha desarrollado como un campo de conocimiento académico y aplicado. Desde el punto de vista académico, Nag et al., (2017) indican **"el campo de la administración estratégica se ocupa de las principales iniciativas previstas y emergentes adoptadas por los directores generales en nombre de los propietarios, que implican la utilización de recursos, para**

**mejorar el rendimiento de las empresas en sus entornos externos"**.

Respecto de la definición de administración estratégica, Fred (2003) indica: **"la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos"**. Además, en el ámbito de la administración estratégica, el eje principal de discusión y análisis es la estrategia. Al respecto se han desarrollado distintas definiciones: **"Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice**

que tiene una ventaja competitiva" (Hill y Jones, 2009).

"La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio" (Thompson et al, 2018).

En suma, podemos decir que la administración estratégica está conformada por las etapas de formulación, implementación y control (seguimiento). Además, tienen como eje central lograr los objetivos empresariales buscando desarrollar una ventaja competitiva, que es una competencia distintiva de la empresa que le permite obtener un desempeño superior en su sector industrial (Fred, 2003; Collis y Rukstad, 2008; Hill y Jones, 2009, Thompson et al., 2018). Este último punto es importante, ya que, a nuestro juicio al revisar distintas estrategias, muchas veces no se explicita la búsqueda o desarrollo de una ventaja competitiva, por lo que en rigor no serían planes estratégicos, sino más bien planes de desarrollo. Por lo mismo, no es suficiente establecer objetivos estratégicos que busquen equiparar a una empresa a la mejor empresa de la competencia en la industria (hacer lo mismo que la empresa líder de la industria). Tal como dice Porter (1996), si bien la eficacia operacional es importante, no es suficiente para elaborar una estrategia. Más bien, **"la esencia de la estrategia es elegir realizar actividades de forma diferente a los rivales"**.

### Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica

Entendiendo que nuestro objetivo es desarrollar un modelo de administración estratégica con fines pedagógicos, es decir, que sirva no sólo para comprender el proceso para su posterior implementación práctica, sino también para entender los principales conceptos, fundamentos y herramientas relacionadas. Hemos diseñado un modelo gráfico (Figura 1) que incluye dos grandes etapas, como son la "Formulación de la Estrategia" y la "Implementación y Control Estratégico". Para ambas etapas, hemos definido distintos componentes, y una secuencia (flechas) que incluye un proceso de retroalimentación, ya que se debe entender la administración estratégica como un proceso continuo, que se va adecuando de acuerdo con el logro o desviación de los objetivos estratégicos y sus indicadores de control estratégico. También, incluimos para cada componente una serie de conceptos base que se profundizarán en las publicaciones complementarias como es el caso de "Recursos y capacidades organizacionales" y "Modelo de Negocios – Business Model". A continuación, se presentan las etapas y sus componentes:

**Formulación de la Estrategia.** El proceso de formulación de la estrategia es un proceso complejo que se expresa en dos componentes que hemos denominado "definiciones estratégicas" y "declaraciones estratégicas", que se logran una vez realizado un análisis del entorno empresa-

sarial de la empresa. El primero es un análisis prospectivo, es decir, no sólo se busca entender cómo las fuerzas de la industria y del macroentorno afectan el desempeño actual de la empresa, sino que también se busca proyectar los principales cambios, con el fin de preparar a la empresa para abordarlos o permitir a la empresa adelantarse y prepararse para que en su momento logre una mejor posición competitiva que sus rivales. Por otra parte, el análisis interno busca identificar los recursos, capacidades y actividades con los cuales se pueden aprovechar las fuerzas del entorno para desarrollar competencias distintas que se expresen en una ventaja competitiva de la empresa. También, es importante destacar que en la formulación de la estrategia se utilizan distintas herramientas, como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y crecientemente el análisis de escenarios estratégicos.

Las principales definiciones son la misión, la visión y los valores de la empresa. La *misión* expresa el propósito organizacional, que puede entenderse como el fin fundacional de la empresa, es decir, su misión específica, como una declaración del aporte de la empresa a la sociedad, que muchas se orienta a las necesidades que se satisfacen. Por ejemplo, alimentar, comunicar, transportar, otros. Por su parte la visión, expresa la imagen objetivo y/o lugar donde la empresa espera llegar, generalmente se expresa en frases como "ser referentes...", "ser reconocida...", "la mejor empresa...", entre otros. Por su parte,

## Figura 1. Modelo Pedagógico de Administración Estratégica



Fuente: Elaborado por los autores.

los valores expresan el marco ético y moral que guían a la empresa, sirviendo de referencia para contratar personal, así como para resolver conflictos internos y con otros actores.

En cuanto a las declaraciones estratégicas, se identifican el modelo de negocios que describe cómo la empresa genera sus ingresos y los costos asociados, estableciendo su propuesta de valor e identificando los tipos de clientes, entre otros componentes. La ventaja competitiva se refiere a la competencia distinta superior a la competencia que construirá la empresa sobre sus recursos y capacidades. Los objetivos estratégicos describen los logros que la empresa espera alcanzar y que orientan las actividades necesarias para que la empresa cumpla su visión y desarrolle una ventaja competitiva. La formulación de la estrategia se expresa en un plan estratégico que contiene los objetivos estratégicos y actividades necesarias para su desarrollo.

**Implementación y Control Estratégico.** Las actividades asociadas al plan estratégico tienen costos e inversiones asociadas, los que se deben expresar en el presupuesto estratégico, que viabiliza su realización y muchas veces da un sentido de realidad y de posibilidades concretas. Este presupuesto estratégico se debe sumar al presupuesto operativo, ya que la construcción de la estrategia considera actividades que complementan la opera-

ción rutinaria de la empresa. Complementariamente, una vez que se construye el plan estratégico se generan las herramientas de control de control estratégico, que se pueden expresar en una matriz de marco lógico que incluye los objetivos estratégicos, actividades, responsables, plazos, metas e indicadores de gestión. También, se puede aplicar un mapa estratégico y cuadro de mando integral.

El liderazgo estratégico se refiere a las características del líder y la conducción que realiza para lograr los objetivos estratégicos. Este liderazgo es relevante en la etapa de implementación, pero también

en la formulación de la estrategia, requiriendo pensamiento estratégico, trabajo en equipo y comunicación.

#### Reflexiones finales

El proceso de administración estratégica es clave para el desempeño y sostenibilidad de las empresas. Se necesita de comprender las etapas y sus componentes, así como las principales definiciones y conceptos subyacentes. Por lo mismo, esta presentación no pretende ser exhaustiva, sino más bien presentar el modelo pedagógico, cuyos componentes se detallarán en publicaciones complementarias.

***“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Thompson et al, 2018).***



#### Bibliografía:

- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? Harvard Business Review, 86(4), 82-90.
- Fred. D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Education. México. 335 p.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Strategic Management Journal, 28(9), 935-955.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? Harvard Business Review, 86(4), 82-90.
- Hill, C., & Jones Gareth, R. (2009). Administración estratégica (Octava edición ed.). México DF.