

Tema 2. Reflexión y selección de la estrategia

Introducción

¿Casarse o no casarse?

Podrá parecer ridículo, pero la decisión de compartir el resto de la vida con otra persona no es sencilla. Hay mucho que analizar y visualizar antes de dar pedirlo (o dar el sí). En una organización, el dilema es todavía más fuerte. No se trata únicamente sobre si se casa o no, viéndolo en el caso de alguna fusión o adquisición, sino en la toma de decisiones que pueden ser tan sencillas (en apariencia) como lanzar un producto distinto, modificar el actual, ingresar a un nuevo mercado, cambiar el posicionamiento, atraer un nuevo segmento de mercado, vender a través de un nuevo canal, desarrollar redes sociales y así la lista puede ser infinita.



Para algunas decisiones se contará con más información que para otras. En algunas se buscará obtenerla, en otras se pensará que tal vez no sea necesario. También, los estilos directivos son distintos; hay quien decidirá en casarse sin darle muchas vueltas, así, en caliente. Otros lo pensarán no 1 ni 2 sino 10 o más veces, considerando todos los aspectos posibles antes de definirse. Incluso, habrá quien considere la opinión de la familia, amigos, vecinos y conocidos (en términos empresariales: clientes, consumidores, proveedores, competidores, etc.).

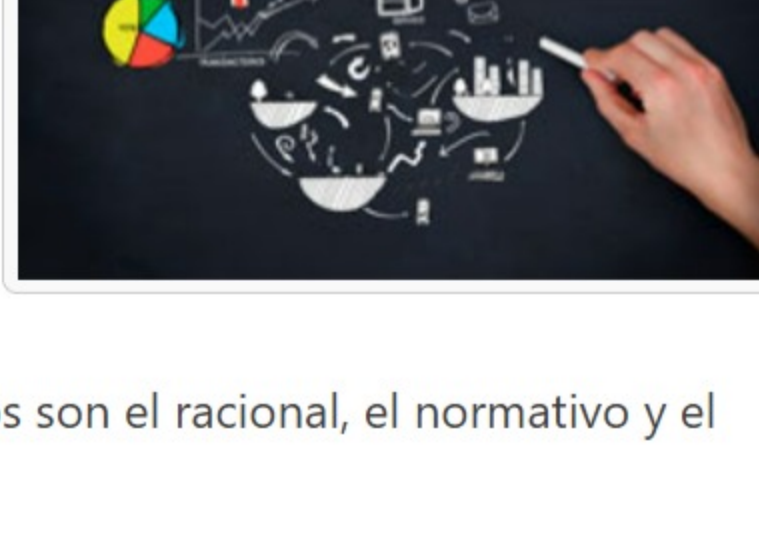
Sin embargo, tarde o temprano, la decisión deberá tomarse, y lo mejor será estar preparado para ese momento y que no se tome por sorpresa.

1. ¿Existirá alguna diferencia en valorar una oportunidad o una amenaza a la hora de tomar las decisiones?
2. ¿Qué tan importantes pueden ser los públicos para la toma de decisiones (el compromiso de satisfacerlos a todos)?

Explicación

2.1 Tipos de decisiones

Hasta el momento se han visto modelos analíticos que ayudan en la toma de decisiones para disminuir el nivel de incertidumbre. Pero finalmente, es necesario que alguien tome la decisión de una estrategia sobre otra y muy a pesar de lo racional que puedan ser todos los modelos, la incertidumbre en el entorno tiene un papel importante. También lo es el hecho de que muchas decisiones no son precisamente racionales; creencias subjetivas (intuición), intereses, motivaciones, relaciones de poder, moda y muchos otros pueden ir mucho más allá de lo previsto. Dentro de todas ellas hay que considerar, principalmente, la experiencia.



Tomar una decisión implica identificar y elegir soluciones de entre alternativas diversas, seleccionando aquella que puede llevar al resultado final deseado. En este sentido, hay decisiones planeadas y no planeadas. Generalmente, las decisiones estratégicas no son programadas y requieren sentido común, intuición, juicio y creatividad.

Existen múltiples modelos para tomar decisiones, cada uno con sus hipótesis y sus supuestos. Los tres más conocidos son el racional, el normativo y el cubo de basura (Kreitner y Kiniki, 1997). Nos ocuparemos de los primeros 2 en este tema.

2.2 El modelo racional

Por lo general estos modelos constan de 4 etapas: identificar el problema, elaborar soluciones alternativas, elegir una solución y ponerla en práctica, evaluar la solución elegida.

Simon (1995) propone que los directivos que toman decisiones conocen todas las alternativas de solución posibles, entienden las consecuencias derivadas de cada decisión, cuentan con un conjunto de preferencias estable y organizado y disponen de sistemas de información que comparan las consecuencias de cada opción con la intención de determinar la más exitosa.

Por supuesto, es evidente que estos supuestos son casi imposibles de cumplir, sin embargo, Johnson y Scholes (2001) definieron un proceso formal para valorar y seleccionar estrategias:



Haz clic en cada concepto para conocer información

Valoración de la oportunidad

Debe llegar a la conclusión sobre si la estrategia encaja o no con la empresa (es suficientemente racional). En otras palabras, si explota las oportunidades y fortalezas, evitando las amenazas y debilidades, ajustándose a la cultura y política organizacional. También, debe compartir las bondades relativas de las distintas estrategias.

La racionalidad se define a través de 5 técnicas analíticas (Johnson y Scholes, 2001).

1. El análisis del ciclo de vida
 - a. Utiliza la matriz ADL
2. El análisis del posicionamiento
 - i. Enlistar recursos y capacidades para sostener la estrategia.
 - ii. Examinar recursos y capacidades en función de la base de la estrategia.
 - iii. Revisión de recursos y capacidades para determinar si son sostenibles o difíciles de imitar.
 - a. Elegir producto y estrategias de mercado son la base de dirección y método de desarrollo.
 - b. Una organización puede tener la capacidad de defenderse acorde a las siguientes formas:
3. El análisis de la cadena de valor y el sistema de valor
 - a. Planteamiento sobre si la cadena y el sistema de valor encajan y análisis de la opción de la forma en que cambiarían con su configuración y sinergias.
 - b. No olvidar costos tangibles e intangibles.
4. El análisis de carteras
 - a. Utiliza los distintos tipos: BCG, McKinsey, etcétera.
5. El análisis del perfil del negocio
 - a. Permite analizar el éxito de otras empresas al utilizar determinadas opciones estratégicas.

El cribado de opciones tiene 3 métodos (Johnson y Scholes, 2001):

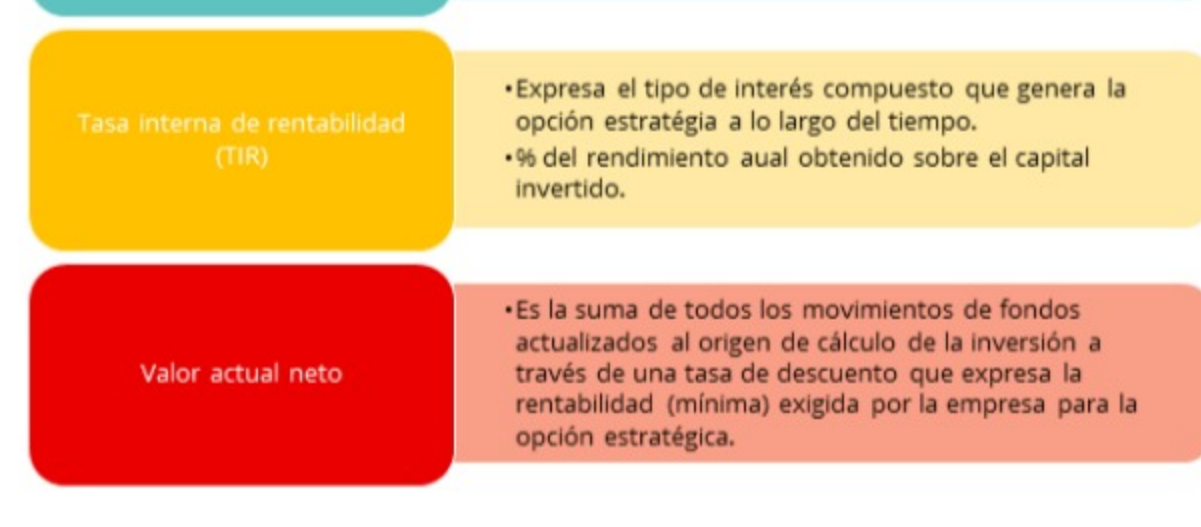
1. Clasificación de opciones estratégicas
 - a. Checklist de factores clave.
 - b. Valoración.
 - c. Ponderación de los mismos.
2. Árboles de decisión
 - a. Muy útiles en investigación de operaciones y menos en decisiones estratégicas.
 - b. Son sencillos de utilizar.
 - c. Se complican al tener demasiadas opciones.
3. Planificación de escenarios
 - a. Permite reflexionar sobre distintos entornos, las consecuencias de cada uno.
 - b. Se puede planear para cada escenario.

Análisis de la aceptabilidad

La aceptabilidad está relacionada con los rendimientos esperados, en términos de riesgo y de resultados, para una estrategia determinada (Johnson y Scholes, 2001). Se analiza en función de lo siguiente:

1. Los resultados esperados

Se prevén resultados para cada opción estratégica considerada para identificar la aceptabilidad. Utiliza tres planteamientos:



2. El riesgo asumido

Es importante considerar a la vez los riesgos asumidos al aplicar una estrategia. Algunas herramientas útiles son las siguientes:

 - a. Proyecciones de ratios futuros
 - b. Análisis de sensibilidad
 - c. Modelos de simulación

3. Las reacciones de los accionistas

Aunque los accionistas reales de la empresa (aquellos que invierten dinero) son los principales interesados, existen muchos otros tipos de accionistas o *stakeholders*. Clientes, empleados, sindicatos, proveedores, bancos, comunidad, etcétera. Cuando se evalúan opciones estratégicas, es necesario visualizar la forma en que cada uno de estos grupos reaccionará ante la misma (como se vio en el Tema 1). Partiendo de ese punto, es necesario analizar la posible aceptabilidad de cada uno, en conjunto con la posición de poder para influir de manera positiva o negativa en la ejecución.

Análisis de la factibilidad

Permite establecer si la organización es capaz de contar con los recursos y capacidades para ejecutar la estrategia. Financieramente, se cuentan con las siguientes herramientas:

- Análisis de flujos de fondos.
- Análisis del umbral de rentabilidad.

Para los recursos se cuenta con las siguientes opciones:

- Identificación de recursos y capacidades para ejecutar cada opción estratégica.
- Análisis de la brecha de recursos y capacidades para cada opción estratégica con respecto a la posición actual. Se cuantifican recursos (tangibles) y barreras (intangibles) para su desarrollo.
- Análisis de recursos y capacidades necesarias para mantener la ventaja competitiva de cada opción. Cuantifica recursos y barreras para su desarrollo.

Una problemática importante en este tipo de análisis es considerar como óptimas aquellas estrategias que tengan la mejor adaptación a la configuración actual de recursos y capacidades con que la empresa cuenta actualmente. La utilidad real está en estudiar la factibilidad de realizar cambios no de permanecer cuasi-estables. En ocasiones, la mejor opción estratégica a llevar a cabo necesita radical y ambiciosa, exigiendo grandes cambios en recursos y capacidades.

Seleccionando las estrategias

Aunque las herramientas vistas al momento son racionales e intelectuales, en la realidad su uso está limitado. Es más, puede decirse que no corresponden a la realidad. Navas y Guerras (2002) dan 3 críticas a estos modelos:

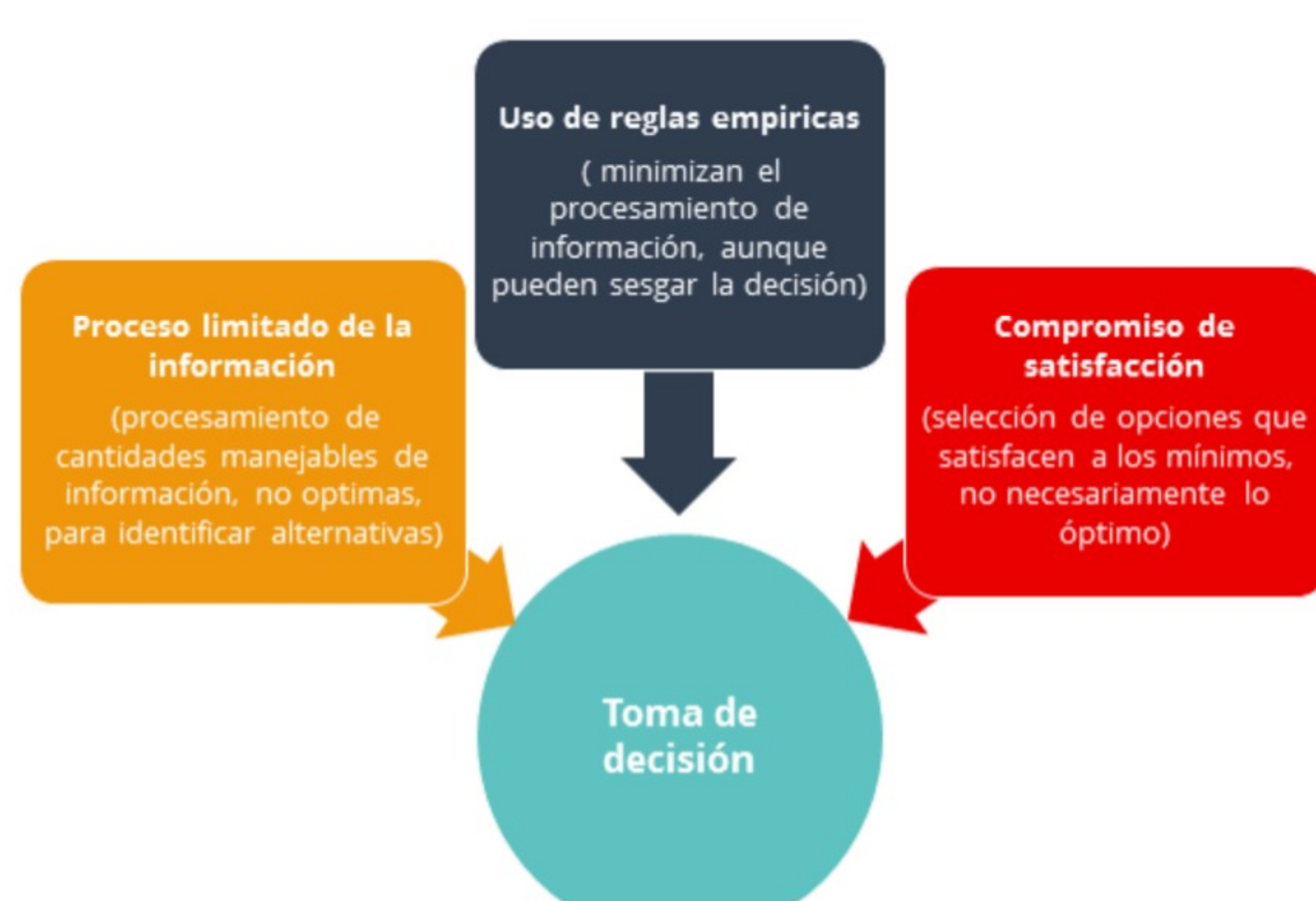
1. Limitada racionalidad de los directivos (satisface objetivos, no optimizan).
2. Estrategias emergentes (descubiertos mediante aprendizajes).
3. Procesos políticos (de los intereses de distintos accionistas).

Así, es complicado cuantificar a priori y a posteriori una opción estratégica. De hecho, la intuición tiene un papel primordial en la toma de decisiones estratégicas.

2.3 El modelo normativo

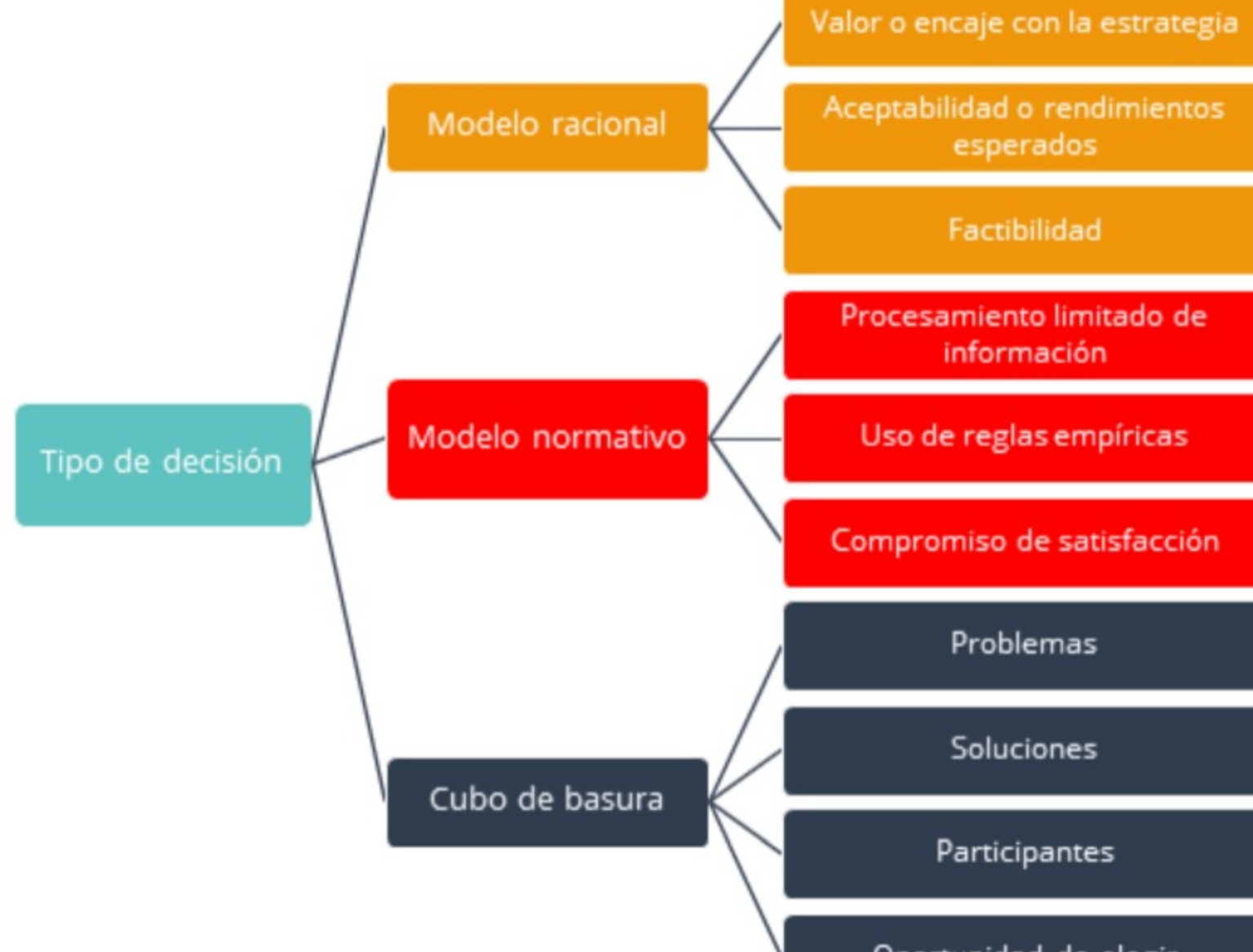
Simon (1993) identifica el proceso real de los directivos para tomar decisiones, resaltando la mayor restricción que tienen: la racionalidad limitada asociada a características personales o ambientales que minimizan la racionalidad en la toma de decisiones. Estos factores pueden deberse a la mínima capacidad de la mente humana, el nivel de complejidad e incertidumbre de la decisión a tomar, la cantidad y calidad de información disponible, la importancia de la decisión y la presión sobre el tiempo.

Por ello, Simon (1993) determinó que la toma de decisiones se caracteriza por los siguientes tres factores:



Cierre

Aunque existen muchas herramientas para analizar la información y un directivo debe conocer algunas de ellas y saber interpretarlas, no necesariamente tomará decisiones racionales o apegadas a lo que los "números" indiquen. Al final del camino, las decisiones pueden tomarse por muchos otros motivos distintos.



Referencias bibliográficas

- Carrión, J. (2014). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial. Kindle Edition.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kreitner, R., y Kiniki, A. (1997). *Compartimiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Navas, J.E., y Guerras, L.E. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid, pp. 156-161.
- Simon, H.A. (1993). *Alturism and Economics. American Economic Review*, mayo, pp. 115-161
- Simon, H.A. (1997). A Behavioral Model of Rational Choice. *The quarterly Journal of Economics*, febrero, pp. 99-118

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- Despegue Media. (2021). El poder de la Estrategia en los negocios y marketing. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jwiv9gjbEj8>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Distinguir los diferentes tipos de decisiones.
- Analizar el funcionamiento del modelo racional.
- Describir la base del modelo normativo.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Ejercicios de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.