

Reflexión y selección de la estrategia

Introducción

¿Casarse o no casarse? La decisión de compartir el resto de la vida con otra persona no es sencilla. Hay mucho que analizar y visualizar antes de pedir matrimonio o dar el sí. En una organización, el dilema es aún más fuerte. No se trata únicamente de casarse o no, por ejemplo, puede aplicarse en una fusión o adquisición. También se debe considerar la toma de decisiones, como lanzar un producto distinto, modificar el actual, ingresar a un nuevo mercado, cambiar el posicionamiento, atraer a un nuevo segmento de mercado, vender a través de un nuevo canal, desarrollar redes sociales, entre otras acciones.



Para algunas decisiones se contará con más información que para otras. En algunas se buscará obtenerla, mientras que en otras se pensará que tal vez no sea necesario. También, los estilos directivos son distintos; hay quienes decidirán casarse sin pensarlo mucho. Hay quienes lo pensarán diez o más veces, considerando todos los aspectos posibles antes de definirse. Incluso, habrá quienes consideren la opinión de la familia, amistades, vecindario y personas conocidas (en términos empresariales: clientes, consumidores, proveedores y competidores).

Sin embargo, la decisión deberá tomarse, y lo mejor será prepararse para ese momento.

¿Existe alguna diferencia en valorar una oportunidad o una amenaza al tomar las decisiones? ¿Qué tan importantes son los públicos para la toma de decisiones?

Explicación

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 es necesario que alguien tome la decisión y elegir una estrategia. A pesar de lo racional que puedan ser todos los modelos, la incertidumbre en el entorno tiene un papel importante. Otro punto que considerar es que muchas decisiones no son precisamente racionales, como las creencias subjetivas (intuición), intereses, motivaciones, relaciones de poder y moda. Dentro de todas ellas hay que considerar la experiencia.



Tomar una decisión implica identificar y elegir soluciones, de entre varias posibles, seleccionando aquella que puede llevar al resultado 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.

Los tres modelos más conocidos son el racional, el normativo y el cubo de basura.

El modelo racional

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

Simon (2021) propone que quienes toman decisiones conocen todas las alternativas de solución posibles. Además, entienden las consecuencias derivadas de cada decisión y cuentan con un conjunto de preferencias estable y organizado. También 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 definieron un proceso formal para valorar y seleccionar estrategias (Helmold, 2022):



Figura 1. Proceso para valorar y seleccionar estrategias.

Fuente: Helmold, M. (2022). *Strategic performance management: achieving long-term competitive advantage through performance excellence*. Suiza: Springer.

a) Valoración de la oportunidad

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

De acuerdo con Gerry Johnson y Kevan Scholes (Helmold, 2022), la racionalidad se define a través de cinco técnicas analíticas:

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

El cribado de opciones tiene tres métodos:

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

b) Aceptabilidad

La *aceptabilidad* está relacionada con los rendimientos esperados, en términos de riesgo y de resultados, para una estrategia determinada como lo plantearon Gerry Johnson y Kevan Scholes (Helmold, 2022). Se analiza en función de lo siguiente:

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

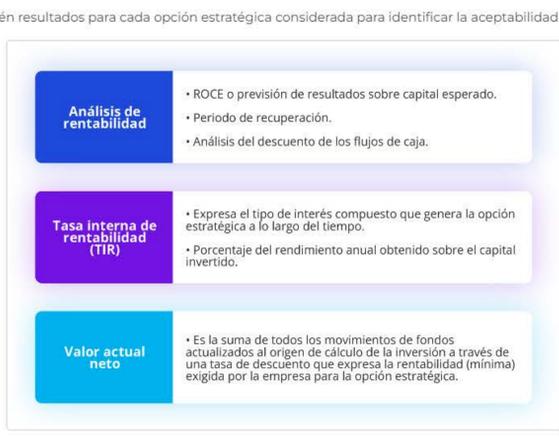


Figura 2. Planteamientos de los resultados esperados.

Fuente: Helmold, M. (2022). *Strategic performance management: achieving long-term competitive advantage through performance excellence*. Springer

- El *riesgo asumido*. Es importante considerar los riesgos asumidos al aplicar una estrategia. Algunas herramientas útiles son las siguientes:
 - Proyecciones de ratios futuros.
 - Análisis de sensibilidad.
 - Modelos de simulación.

- Las *reacciones de quienes son accionistas*. Aunque quienes invierten dinero son los principales interesados, existen muchos otros tipos de accionistas o *stakeholders*. Estos son los clientes, quienes conforman los equipos de trabajo, 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. 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

El 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 necesarios para mantener la ventaja competitiva de cada opción. Cuantifica recursos y barreras para su desarrollo.

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

Selección de 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 (2022) dan tres críticas a estos modelos:

- Limitada racionalidad de la dirección. Es decir, satisfacen objetivos, no optimizan.
- Estrategias emergentes descubiertas mediante aprendizajes.
- Procesos políticos de los intereses de diferentes accionistas.

Es complicado cuantificar opción estratégica. De hecho, la intuición tiene un papel primordial en la toma de decisiones estratégicas.

El modelo normativo

Simon (2021) identifica el proceso real de la dirección para tomar decisiones y resalta que la mayor restricción que tienen es la racionalidad limitada asociada a características personales o ambientales. Esto minimiza la racionalidad en la toma de decisiones. Estos factores pueden deberse a la capacidad de la mente humana, el nivel de complejidad e incertidumbre de la decisión a tomar y la cantidad y calidad de información disponible. Así como la importancia de la decisión y la presión sobre el tiempo.

Por lo anterior, Simon (2021) determinó que la toma de decisiones se caracteriza por los siguientes tres factores:



Figura 3. Toma de decisiones del modelo normativo.

Fuente: Simon, H. (2021). *El comportamiento administrativo: Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Argentina: Errepar.

El sistema de administración estratégica (SAE)

La base de la toma de decisiones en una empresa es importante, sin embargo, de acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2018), una organización no dirige su proceso estratégico al tanteo ni al azar. Necesita de un sistema de administración estratégica (SAE), que se confunde con el "gobierno corporativo", en donde se gestiona:

- Concepción estratégica*: en función de la misión y visión organizacionales.
- Administración del conocimiento estratégica*: a partir del diagnóstico del entorno externo, diagnóstico de la organización y elaboración de escenarios futuros para identificar el conocimiento corporativo.
- Formulación de la estrategia*: a través de la política de negocios y la opción entre modelos de competencia y cooperación para la elaboración del plan estratégico.
- Ejecución de la estrategia*: la ejecución del plan estratégico, es decir, hacer que la estrategia sea operable, a través de la permeabilización de los objetivos estratégicos y globales en objetivos tácticos y operacionales, gobierno corporativo y liderazgo estratégico, así como el monitoreo del desempeño organizacional.
- Evaluación de la estrategia*: a través de la auditoría del desempeño y de los resultados, proporcionando oportunidades para el espíritu emprendedor dentro de la organización.

Este sistema ayuda en la gestión, con las siguientes funciones:

- Coordinar y elaborar la planeación estratégica de la organización, desde la intención estratégica, el diagnóstico externo e interno y la formulación de la estrategia, así como la toma de decisiones.
- Propagar e incentivar la cultura de excelencia por toda la organización.
- Crear todas las condiciones en la toma de decisiones para la ejecución del plan estratégico en toda la organización y en todos los niveles.
- Monitorear y evaluar continuamente el desempeño y los resultados de la planeación estratégica en la toma de decisiones.
- Adoptar y apoyar medidas correctivas en la toma de decisiones del ajuste constante a la planeación estratégica.

Cierre

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



Figura 4. Tipos de decisión.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender los tipos de decisiones.
- Comprender el funcionamiento del modelo racional.
- Conocer la base del modelo normativo.
- Comprender la base del sistema de administración estratégica (SAE).

Referencias

- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2018). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Helmold, M. (2022). *Strategic performance management: achieving long-term competitive advantage through performance excellence*. Springer.
- Navas, J., y Guerras, L. (2022). *La dirección estratégica de la empresa* (6ª ed.). España: Civitas.
- Simon, H. (2020). *El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Argentina: Errepar.

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

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 Derechos 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.