

Evaluación y selección de estrategias

Luis Ángel Guerras Martín
José Emilio Navas López

Con la colaboración de
Pedro López Sáez
Gregorio Martín de Castro
Antonio Montero Navarro
María Sacristán Navarro

P09/71513/00329



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. El proceso de evaluación y selección de estrategias	7
1.1. Visión general	7
1.2. Los criterios de evaluación y selección de estrategias	9
2. La adecuación de las estrategias	13
2.1. El enfoque de la lógica estratégica	14
2.2. El enfoque de la evidencia empírica	14
2.3. El ajuste o adecuación organizativa	17
2.4. Técnicas para valorar la adecuación	17
3. La aceptabilidad de las estrategias	20
3.1. Rentabilidad y creación de valor	20
3.2. El riesgo	21
3.3. Reacciones de los grupos de poder	22
4. La selección de las estrategias	25
Resumen	32
Actividades	33
Ejercicios de autoevaluación	33
Solucionario	34
Glosario	35
Bibliografía	36

Introducción

Siguiendo con el proceso de dirección estratégica, es el momento de ocuparnos de la fase de evaluación y selección entre aquellas estrategias de que dispone una organización, de modo que sea elegida la más adecuada para su posterior implantación.

Esta fase consiste en utilizar distintos criterios, a partir de los cuales se puedan evaluar y comparar las estrategias formuladas en la etapa anterior. Tras esta evaluación, se procede a seleccionar la que se considere más valiosa para los objetivos de la organización. Los criterios utilizados son los de adecuación, factibilidad y aceptabilidad.

Con el fin de exponer estos criterios, nos apoyaremos en un proceso de toma de decisiones tradicional, denominado racional o sinóptico. Sin embargo, las decisiones estratégicas no siempre se toman de este modo en la empresa. Por ello, terminaremos el módulo analizando la forma como se pueden seleccionar las estrategias y los factores que influyen en el proceso de selección.

Objetivos

El estudio de los contenidos de este módulo didáctico va encaminado a los siguientes objetivos:

1. Analizar el proceso de evaluación y selección de estrategias.
2. Conocer los criterios disponibles para la evaluación de estrategias.
3. Conocer cómo se adoptan en la organización las decisiones estratégicas y los factores que influyen en ese proceso.

1. El proceso de evaluación y selección de estrategias

1.1. Visión general

En el proceso de dirección estratégica clásico, una vez fijados la misión y los objetivos de la empresa, y tras analizar su contexto externo e interno, se plantean las distintas opciones estratégicas disponibles tanto en el ámbito corporativo como de negocio. En este punto, a la empresa se le presenta la **necesidad de elegir** una de las alternativas identificadas, para su adopción y puesta en marcha.

Esta decisión es especialmente relevante, ya que implica optar por una estrategia y descartar, en la mayoría de los casos, otras estrategias. En general, podemos decir que a partir de este punto comienza la implantación o puesta en marcha de la estrategia, y rara vez es posible una vuelta atrás modificando la decisión que ha sido adoptada. Por tanto, en este momento la empresa empieza a desarrollar el futuro y a tener éxito o fracaso en su actuación.

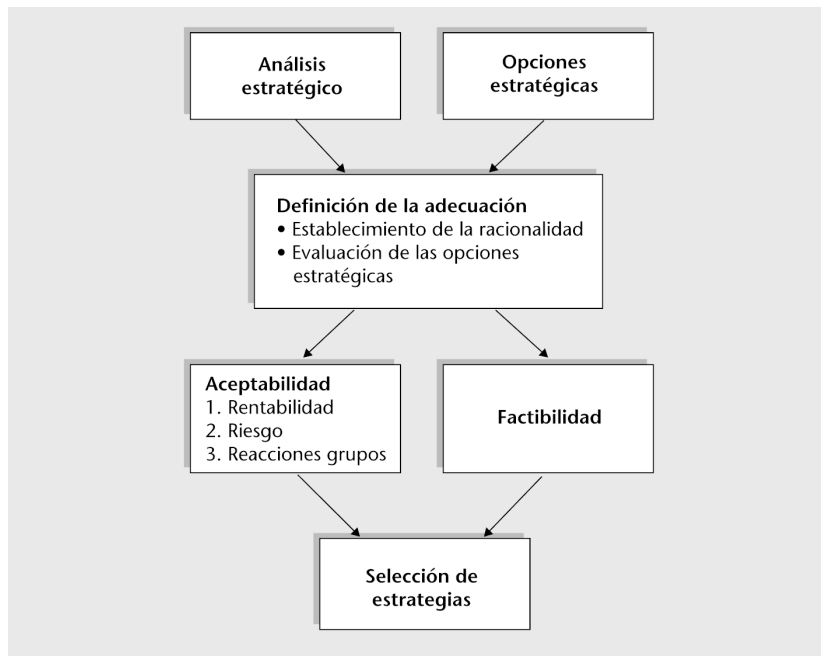
De todo lo anterior se deduce la importancia que debe darse al proceso de evaluación y selección de estrategias, que es un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa (Rumelt, 1993, pág. 61). El problema con el que nos encontramos es la dificultad para establecer un **proceso racional** para elegir la opción estratégica adecuada, debido tanto a la complejidad de la propia decisión como a la gran incertidumbre de futuro que la rodea. Por ello, en este módulo vamos a tratar de recoger y analizar algunas consideraciones que ayuden a los decisores, la alta dirección de las empresas, a dotar de racionalidad este proceso.

Sin embargo, en el panorama empresarial actual, las decisiones no siempre obedecen a criterios de racionalidad económica y estratégica, sino también a otros factores no tan racionales, tales como las creencias subjetivas o la intuición del empresario, los intereses y motivaciones implícitos de los directivos, las relaciones de poder de los distintos grupos que participan en la organización, o incluso factores más aleatorios como la moda de la estrategia del momento o, en cierta medida, el azar. La existencia de estos **factores "no racionales"** también debe ser tenida en cuenta.

Todo esto nos lleva a concluir la imposibilidad de demostrar a priori que una estrategia es óptima y a garantizar que tendrá éxito o que será un fracaso (Rumelt, 1993). Sin embargo, sí que podemos utilizar un proceso que nos permita evaluar algunas de las posibilidades o de los defectos de cada opción estratégica. En cualquier caso, la evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente racional y formalizable, requiere también juicio, intuición y valoración subjetiva de las situaciones.

Johnson y Scholes (1997a, 1997b, 2001) definen un **proceso lógico** que ha de seguirse para llevar a cabo esta tarea. Éste puede representarse como aparece en la figura 1.

Figura 1. El proceso de evaluación y selección de estrategias



Fuente: adaptado de Johnson y Scholes (2001, pág. 318).

1) Comienza con el **análisis estratégico**, que permite identificar las circunstancias o contexto de la organización. Este paso incluye la consideración de la misión y los objetivos de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la propia empresa.

2) Igualmente, hay que considerar un conjunto de **alternativas estratégicas**. Dependiendo de cuál sea el objeto de la decisión, se tratará de posibles estrategias competitivas (liderazgo en costes, diferenciación de producto, estrategias ofensivas o defensivas, etc.) o corporativas (expansión, integración vertical, cooperación en cualquiera de sus modalidades, etc.).

3) El conjunto de opciones estratégicas puede ser muy amplio, por lo que es necesario filtrarlo hasta llegar a identificar la opción elegida al final del proceso. En este sentido, es muy importante **establecer los criterios** a partir de los cuales las organizaciones pueden juzgar los méritos de cada una de las opciones estratégicas.

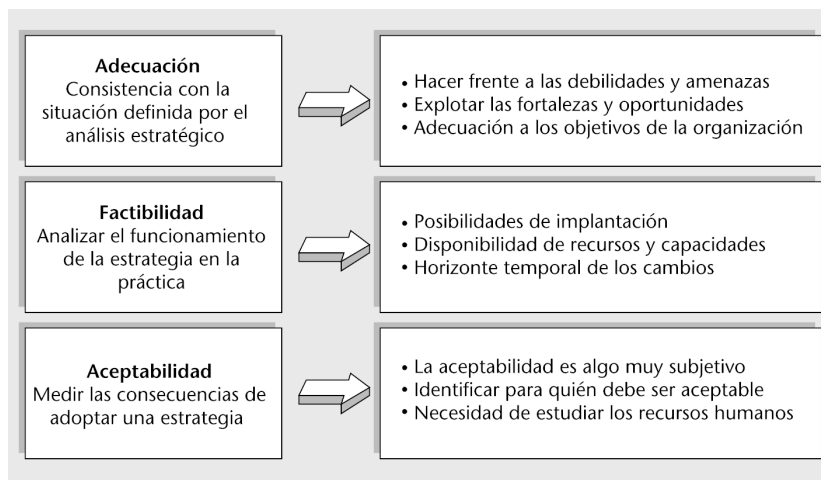
Conflicto

Los criterios podrían, en algunos casos, entrar en conflicto entre sí, por lo que el proceso de evaluación requiere sumo cuidado al decidir cómo los requisitos exigidos van a ser ponderados.

1.2. Los criterios de evaluación y selección de estrategias

En general, los diferentes **criterios** que cabe utilizar para seleccionar entre las opciones estratégicas pueden englobarse en una de las siguientes categorías (Faulkner y Bowman, 1995) (ved la figura 2):

Figura 2. Criterios de evaluación y selección de estrategias



a) Criterios de adecuación o consistencia: intentan conocer cómo se adaptan las estrategias a la situación identificada en el análisis estratégico. De este modo, algunos autores llaman a estos criterios "de consistencia o racionalidad de las estrategias":

- Se trata, en primer lugar, de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno.
- Asimismo, se tratará de comprobar la adecuación de las estrategias a los objetivos de la organización ya definidos.

b) Criterios de factibilidad: intentan analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. En definitiva, se trata de responder a la siguiente cuestión: ¿se puede emprender la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone?

- Con carácter general, los **recursos financieros** suelen constituir la primera limitación de una estrategia, pero la de más fácil resolución, siempre que se pueda acceder a fuentes de financiación con costes asequibles.
- La escasa disponibilidad de **recursos intangibles y capacidades**, tanto individuales como organizativos, constituye una limitación más difícilmente cuantificable pero, normalmente, más rígida (Rumelt, 1993, pág. 67).

Ved también

La factibilidad constituye una categoría de criterios muy unida a la fase de implantación de la estrategia, por lo que se profundizará en su estudio en el módulo correspondiente a la implantación de la estrategia.

Cuestiones importantes

Algunas cuestiones importantes que pueden plantearse en este ámbito son, a modo de ejemplo, las siguientes (Rumelt, 1993, pág. 67-68; Johnson y Scholes, 1997a, pág. 230):

- ¿Puede financiarse la estrategia?
- ¿Es la organización capaz de alcanzar el nivel deseado de calidad, servicio, etc.?
- ¿Puede ser alcanzada la posición de mercado necesaria y están disponibles las oportunas variables de marketing?
- ¿Se puede hacer frente a las reacciones de la competencia?
- ¿Estará disponible la tecnología, tanto de producto como de proceso, para competir eficientemente?
- ¿Podrán conseguirse los recursos materiales y servicios necesarios?
- ¿Ha demostrado la organización que tiene las habilidades de resolución de problemas y los niveles de competencia que requiere la estrategia?
- ¿Cómo asegura la organización que estén disponibles las habilidades necesarias, tanto en el nivel directivo como en el operativo?
- ¿Ha demostrado la organización el grado de habilidad necesaria para coordinar las actividades múltiples y dispersas que integran la estrategia?
- ¿Representa la estrategia un desafío y una motivación para el personal clave y es aceptada por quienes han de brindar su apoyo?

Son muchas las cuestiones que deben considerarse a la hora de valorar la factibilidad de una alternativa estratégica. En cualquier caso, mientras que los aspectos técnicos, económicos o financieros de la implantación pueden ser cuantificados convenientemente mediante, por ejemplo, técnicas de planificación financiera, los aspectos organizativos deben ser evaluados desde un enfoque más cualitativo.

c) Criterios de aceptabilidad: tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia (es decir, los resultados esperados de la misma) son aceptables o no.

La aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que está fuertemente relacionada con las expectativas de los grupos participantes en la organización, por lo que es importante identificar "para quién" debe ser aceptable. Es prácticamente imposible alcanzar una estrategia que permita cumplir a la perfección con los objetivos de los diferentes *stakeholders* o grupos de interés existentes en una empresa. En este sentido deberemos tener en cuenta dos ideas:

- La **noción de satisfacción está muy vinculada con la aceptabilidad**: no se trata de buscar un ajuste perfecto a los objetivos de cada grupo, sino la satisfacción de los intereses de, al menos, aquellos que puedan resultar determinantes para el funcionamiento de la empresa.
- La **valoración de la situación de los grupos de interés de la organización que están relacionados con la decisión analizada**. Efectivamente, no todos los grupos de interés van a tener la misma capacidad para hacer prevalecer sus intereses en el largo plazo.

Los criterios de adecuación, de factibilidad y de aceptabilidad son útiles para evaluar las distintas opciones estratégicas a priori, tanto si el proceso se lleva a cabo de una manera muy formalizada como si prevalecen los aspectos informales o de poder del mismo. Es decir, la estrategia elegida por una empresa debe reunir estos criterios para tener alguna probabilidad de éxito, especialmente si la empresa se desenvuelve en entornos fuertemente competitivos. Además, estos mismos criterios pueden ser utilizados para evaluar a posteriori la elección estratégica efectuada como un mecanismo más del control estratégico, que veremos en un capítulo posterior.

Aplicación 1. Los criterios de evaluación de estrategias en los servicios ferroviarios

Existe una vieja discusión sobre el análisis de las distintas alternativas de prestación de los servicios ferroviarios, entre si mantenerlos dependientes de las administraciones públicas o proceder a un proceso de privatización de los servicios. Las dos alternativas estratégicas para el transporte por ferrocarril son, pues, privatizarlo o mantenerlo como servicio público.

Una sencilla aplicación de los criterios de evaluación de estrategias a estas alternativas llevaría a las siguientes apreciaciones:

Estrategias	Criterios		
	Adecuación	Factibilidad	Aceptabilidad
Privatizar	La propiedad pública sólo atiende a una situación histórica de monopolio. La privatización contribuye a la eficiencia en la prestación del servicio.	Habrán compradores para los servicios rentables. La reducción de costes se consigue más fácilmente con la privatización.	Se ahorran subvenciones públicas. Se mejora el nivel de prestación de servicios en líneas rentables y se empeora en las líneas rurales deficitarias.
Mantener servicio público	La empresa pública debe proveer servicios que no garantiza la privada. El objetivo de rentabilidad se sustituye por el de reducción de costes.	La infraestructura es de propiedad pública y la protege de la competencia. La inversión en inmovilizado para mejorar el coste sería problemática.	La apropiación social del servicio público supera a la de rentabilidad. Se garantizan los servicios, incluidos los rurales.

Fuente: adaptado de Johnson y Scholes (1997a, pág. 232).

El proceso lógico descrito hasta ahora no es contrario a la incorporación en la toma de decisiones de aspectos que se alejan en alguna medida de la racionalidad más estricta. En la práctica, en este esquema se pueden introducir elementos que alteran dicho proceso racional:

- El empleo de **procesos desestructurados**, en lo que se refiere al orden de sus fases. Una alternativa puede ser valorada al mismo tiempo que se completa su diseño, mientras que se evalúa la aceptabilidad de otra opción estratégica.
- La introducción de la **intuición de los directivos** a la hora de determinar la adecuación, factibilidad y/o aceptabilidad de una alternativa estratégica. Esto no significa necesariamente decisiones peor sustentadas ya que, de alguna forma, la intuición está basada en la experiencia y el conocimiento implícito adquiridos por los directivos a lo largo del tiempo.
- La presencia de **dinámicas de poder**, en las que los grupos de interés tratan de influir en la alternativa estratégica seleccionada, llegándose a soluciones de compromiso, pactos o a la búsqueda de nueva información.

2. La adecuación de las estrategias

Como se ha visto en el apartado anterior, a través de los criterios de **adecuación o consistencia** se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan a la situación definida en el análisis estratégico. Representan, por tanto, una **primera selección** de estrategias según criterios de racionalidad, de modo que las que no sean adecuadas o sean inconsistentes serán rechazadas.

Al aplicar este criterio intentaremos observar, primordialmente, los siguientes aspectos respecto de cada una de las opciones estratégicas disponibles:

- **Cómo hace frente a las dificultades identificadas en el análisis estratégico** (debilidades y amenazas). Algunas preguntas que nos ayudan a valorar este aspecto serían las siguientes:
 - ¿Es adecuada la estrategia para mejorar el reconocimiento social de la empresa?
 - ¿Sirve esta estrategia para resolver los problemas de liquidez de la compañía?
 - ¿Podrá la empresa reducir el nivel de dependencia de determinado proveedor a través de esta estrategia?
- **Cómo explota nuestras fortalezas y las oportunidades del entorno.** Nos podríamos plantear cuestiones del siguiente tipo:
 - ¿Consigo mediante esta estrategia aprovechar el potencial de crecimiento del mercado de clientes jóvenes?
 - ¿Aprovecho suficientemente la fuerte imagen de mi marca con esta estrategia?
 - ¿Permite esta estrategia utilizar la capacidad negociadora de la empresa?
- **Cómo se adecua a la misión y los objetivos de la organización.** En este sentido, cabría formular interrogantes del siguiente tipo:
 - ¿Es adecuada la estrategia para conseguir los objetivos de rentabilidad o alcanzar el crecimiento esperado?
 - ¿Permite la estrategia crear, mejorar o mantener la ventaja competitiva de la empresa?

La adecuación de las estrategias puede definirse a partir de diversos enfoques o aproximaciones, cada uno de los cuales refleja diferentes perspectivas para abordar dicha tarea. Analizaremos, a continuación, tres enfoques para valorar la adecuación de las estrategias: el de la **lógica estratégica**, el de la **evidencia empírica** y el de la **adecuación cultural u organizativa** (Johnson y Scholes,

1997a, pág. 231-245). Las opciones estratégicas que consideremos consistentes o adecuadas tras este análisis pasarán a ser evaluadas a través de los siguientes grupos de criterios, los de factibilidad y aceptabilidad.

2.1. El enfoque de la lógica estratégica

Existe una amplia tradición en la literatura sobre dirección estratégica, denominada **escuela racional**, que se orienta hacia la formulación de las estrategias más adecuadas bajo unas condiciones dadas del contexto. Este enfoque estratégico tiene un carácter esencialmente normativo, ya que trata de indicar la mejor solución u opción en cada situación dada.

Así, este tipo de análisis económico-racional de la estrategia trata de establecer a priori la relación entre, por un lado, la situación de la empresa derivada de la observación de su entorno y de la disponibilidad de recursos, y, por otro, la adecuación de las estrategias concretas.

Muchas de las técnicas más conocidas de análisis y formulación estratégicas son herramientas útiles para valorar la adecuación de una alternativa estratégica según este enfoque. Por ejemplo, las matrices de cartera, como la popular del Boston Consulting Group (BCG), tratan de orientar acerca de las decisiones más adecuadas para los negocios de la empresa en función del atractivo de la industria y la posición competitiva de la empresa.

Otros instrumentos del análisis y formulación de estrategias que pueden utilizarse para definir su adecuación son: el análisis de la cadena de valor, de las estrategias tecnológicas y de las estrategias en función del tipo de industria existente; las condiciones de aplicación de la diferenciación de productos, del liderazgo en costes, del desarrollo de productos o del desarrollo de mercados; la justificación de la diversificación; el análisis de las estrategias de entrada en los mercados exteriores; etc.

Proceso de razonamiento

En definitiva, se intenta elaborar un proceso de razonamiento lógico, basado en modelos teóricos.

2.2. El enfoque de la evidencia empírica

Otro modo de analizar la adecuación de las diferentes opciones se basa en revisar la **evidencia empírica disponible** sobre la relación entre la elección de estrategias y los resultados de las organizaciones. Es decir, se trataría de relacionar mediante modelos estadísticos los resultados de empresas concretas con la estrategia que han elegido. De este modo, puede conocerse qué estrategias han funcionado mejor en distintas situaciones. De forma similar, puede evaluarse bajo qué condiciones del entorno o de la organización funciona mejor una determinada estrategia.

Para que este enfoque sea posible, es preciso disponer de **abundante información** sobre empresas, sus resultados y las estrategias que han seguido. Una primera opción es revisar los trabajos de investigación existentes en el ámbito de la dirección estratégica que tratan de aportar luz en algunas de estas cuestiones.

No obstante, hay algunas cuestiones que debemos tener en cuenta al valorar la aplicabilidad de un trabajo científico para medir la adecuación de las estrategias:

- Con cierta frecuencia, los resultados de estos estudios tienen dificultades a la hora de ser aplicados a empresas, sectores o países diferentes a los originales, debido al diseño de la investigación.
- Es preciso analizar detenidamente las condiciones bajo las que se desarrolló el estudio, dado que modificaciones en variables no controladas podrían dar lugar a diferentes resultados. Éste suele ser el origen de evidencias contradictorias presentadas por diversos trabajos de investigación, lo que ha dado lugar a la realización del *meta-análisis*.
- Dentro de este enfoque empírico, son especialmente relevantes los trabajos del Instituto de Planificación Estratégica del Reino Unido, que cuenta con una importante base de datos conocida como PIMS (*profit impact of market strategy*). El objeto de la base de datos PIMS es estudiar empíricamente la relación entre las estrategias tomadas por empresas concretas y los resultados obtenidos, según el tipo de actividad y los entornos competitivos en que se opere (Buzzell y Gale, 1987). La base de datos está compuesta por más de 3.000 negocios en todo el mundo.

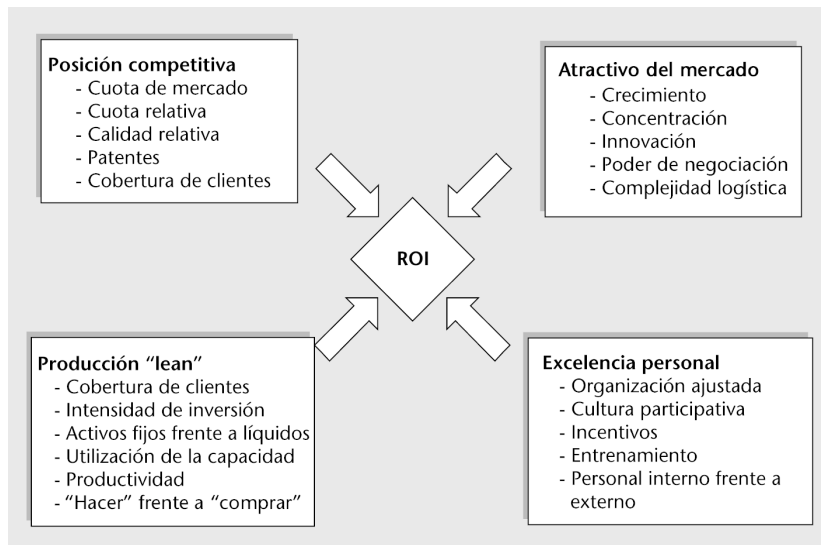
La información así obtenida se procesa mediante un modelo econométrico que explica el resultado de una actividad apoyándose en 37 variables estratégicas, relacionadas principalmente con las características del entorno competitivo, la posición competitiva de la empresa y la asignación de recursos. Cada variable tiene un peso específico distinto que puede además variar en función de la presencia o no de otras variables (figura 3).

Estudios científicos

En la actualidad, existen una gran cantidad de estudios científicos que analizan diferentes cuestiones, como la relación entre diversificación y resultados, los modelos de dirección, la relación entre estrategia empresarial y estructura organizativa, etc.

Meta-análisis

Los *meta-análisis* son estudios de un conjunto amplio de artículos previos que no han logrado alcanzar una conclusión clara para tratar de extraer las que son comunes a todos ellos.

Figura 3. Estructura PIMS para definir el potencial estratégico

Fuente: Johnson y Scholes (1997b, pág. 284).

Informes PAM, LIM y SAM

Como resultado de este modelo, las empresas adscritas al PIMS, que aportan su información periódicamente, reciben los siguientes informes (Menguzzato y Renau, 1991, pág. 170-171):

Informe PAM (*profit assessment model*), que indica qué rentabilidad es normal en una actividad para unas condiciones dadas de mercado.

Informe LIM (*limited information model*), para aquellas situaciones con información escasa (sólo 18 variables estratégicas en el modelo).

Informe SAM (*strategic analysis model*), que es un análisis de sensibilidad de los resultados ante variaciones de algunas de las variables estratégicas significativas.

En España es de destacar la **Encuesta sobre Estrategias Empresariales** de la Fundación SEPI. Esta encuesta tiene su origen en 1990 y constituye una investigación estadística realizada anualmente sobre un panel de unas 1.800 empresas representativas de los distintos sectores manufactureros, de las que se obtiene la información a partir de un cuestionario de 107 preguntas, con más de 500 campos.

Podemos distinguir tres grandes bloques de contenido en esta encuesta:

- Información sobre el **contenido de las decisiones de las empresas**, esto es, sobre las estrategias que deciden seguir.
- Información sobre el **entorno competitivo** de la empresa, esto es, sobre los mercados en los que opera.
- **Información contable** de la organización, que permite medir sus resultados.

2.3. El ajuste o adecuación organizativa

Otro aspecto importante a la hora de analizar la adecuación de una opción estratégica es su **grado de ajuste a la organización** en la que va a ser implantada. Existen numerosos estudios que ponen en evidencia la importancia de este ajuste para el éxito de una empresa.

Aunque establecer la lógica estratégica de las distintas opciones es muy valioso, también es importante revisar dichas opciones dentro de las realidades organizativas de la empresa. Se trata de analizar, por tanto, qué alternativas estratégicas podrían ser más adecuadas ante la organización actual de la empresa. Esta consistencia o ajuste suele ser analizada en relación con aspectos tales como el diseño organizativo, la política de recursos humanos, el estilo de dirección y la cultura organizativa.

A diferencia de los enfoques anteriores, **una estrategia no adecuada no tiene por qué ser rechazada**, pero sí que debe poner en alerta a la dirección sobre la necesidad de introducir cambios en la organización de modo que se logre el ajuste. En caso contrario, el éxito de la estrategia se verá comprometido. De hecho, una de las tareas primordiales de la alta dirección en el proceso de cambio estratégico es configurar y cambiar la organización para su mejor adaptación a las estrategias preferidas.

Ved también

La relación entre la organización y la estrategia será analizada con mayor detalle en el módulo que estudia la implantación de la estrategia.

2.4. Técnicas para valorar la adecuación

Las técnicas para la valoración de estrategias tratan de comparar las distintas opciones estratégicas que han superado los criterios de adecuación y llegar así a establecer un cierto orden de preferencia de cada estrategia. Johnson y Scholes (2001, pág. 327) denominan a esta fase el **cribado de opciones**, es decir, el proceso que permite comparar los méritos relativos de las distintas opciones.

Es difícil valorar de manera cuantitativa cada estrategia de modo que pueda establecerse una comparación. Incluso aquellas estrategias peor situadas en esta evaluación no necesariamente deben ser excluidas, ya que, en la práctica, el proceso tiende a ser iterativo.

El primer problema con el que nos enfrentamos en esta etapa es el de **establecer una base para la comparación**. Efectivamente, muchos de los métodos de evaluación que trataremos a continuación sólo son útiles si existen estándares con los que comparar para decidir la adecuación de una estrategia. Estos estándares pueden obtenerse por dos vías:

- **Apoyándose en medidas absolutas o normas de la industria:** supone utilizar una referencia externa y objetiva para la comparación, adaptada a las características específicas de la industria en la que la empresa opera. Esta alternativa plantea problemas si se usa en exclusiva, ya que asume que cada opción estratégica es independiente de las otras y, más importante aún, no pone de relieve la necesidad de identificar los motivos internos para cambiar la estrategia actual por otra diferente.
- **Otras estrategias alternativas:** a menudo es interesante utilizar la alternativa de "no hacer nada" (*do nothing* en inglés) como base para la comparación, que representa el resultado probable que se alcanzará si la organización continúa con sus estrategias actuales. Ciertamente, ésta no representa una alternativa real, sino un instrumento formal que puede ayudar a descubrir los motivos de una empresa para cambiar la estrategia actual.

Entre las **técnicas de valoración de estrategias**, podemos identificar tres tipos que pueden resultar especialmente útiles: los métodos de puntuación, los árboles de decisión y los escenarios (Johnson y Scholes, 1997a, 2001).

a) Métodos de puntuación: los métodos de puntuación tratan de jerarquizar las opciones estratégicas, que son analizadas y valoradas a través de un conjunto predeterminado de factores clave relacionados con el análisis del entorno, los recursos propios y las expectativas de la organización. El método puede ser mejorado introduciendo un sistema de ponderaciones que primen las variables estratégicas que se consideren más relevantes.

b) Árboles de decisión: los árboles de decisión permiten analizar las opciones estratégicas a partir de un conjunto de factores clave, ordenándolas por su grado de preferencia. La diferencia con el método anterior radica en que mientras aquél asume que todas las opciones tienen a priori igual mérito, los árboles de decisión van jerarquizando las estrategias mediante la eliminación sucesiva de otras opciones. De este modo, los árboles de decisión combinan la identificación de estrategias con su jerarquización.

Posiblemente, la gran limitación de los árboles de decisión como herramienta es la excesiva simplificación que realizan. En una disyuntiva, por ejemplo, acerca de la posibilidad de internacionalizar la empresa, no permiten arrojar un conjunto amplio de alternativas que podamos comparar entre sí. Sin embargo, como un punto de partida para la evaluación, los árboles de decisión pueden ofrecer a menudo un marco útil de trabajo.

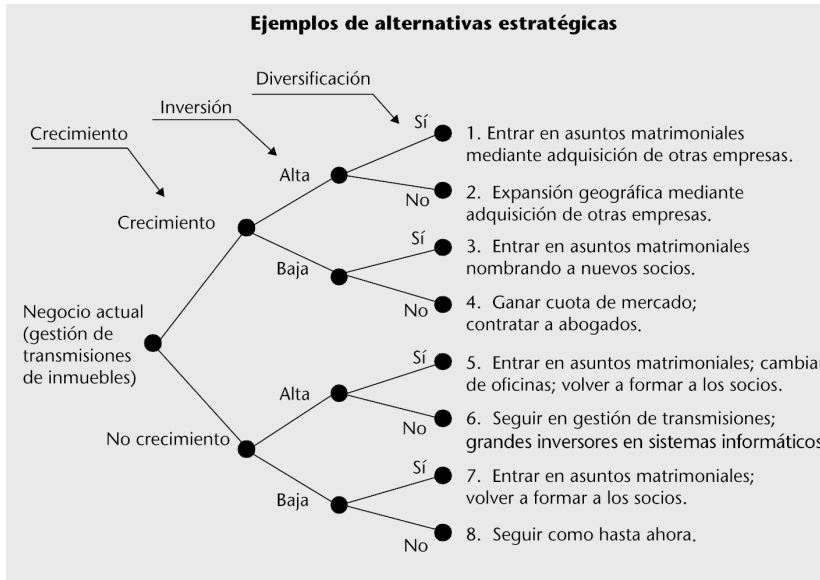
Aplicación 2. Un árbol de decisión estratégica de un bufete de abogados

La mayor parte del trabajo de un bufete de abogados consistía en realizar el papeleo para la transmisión de bienes inmuebles, un área en la que los beneficios habían disminuido significativamente. Por tanto, los socios necesitaban analizar una serie de nuevas estrategias para el futuro. Partiendo de un árbol de decisión estratégica, fueron capaces de eliminar determinadas opciones identificando unos pocos criterios clave que tenían que cumplir los futuros desarrollos, como criterios de crecimiento, inversión (en oficinas, sistemas informáticos o adquisiciones) y diversificación (por ejemplo, en asuntos matrimo-

niales que, a su vez, acarrear trabajos relacionados con la transmisión de bienes inmuebles cuando las familias se "reorganizan").

El análisis del árbol de decisión revela que los socios de la empresa querían que el crecimiento fuera una característica importante de las estrategias futuras, por lo que las opciones 1 a 4 recibieron una calificación superior a las opciones 5 a 8. Como segundo paso, la necesidad de que las estrategias requirieran una inversión reducida clasificó a las opciones 3 y 4 por encima de las opciones 1 y 2.

Árbol de decisión



Fuente: Johnson y otros (2006, pág. 357)

c) **Escenarios:** el método de los escenarios constituye, en el análisis externo, una herramienta que nos ayuda a reflexionar sobre la posible evolución del entorno. Estos escenarios se pueden aprovechar para valorar alternativas estratégicas, intentando compararlas en función de los escenarios diseñados, valorando qué estrategias podrían ser válidas en cada escenario, cuál sería la mejor para cada posible escenario, y qué estrategias se pueden eliminar ya que no se adaptan a ningún escenario.

Este método es esencialmente cualitativo y se utiliza para dirigir algunos de los aspectos menos estructurados o con gran incertidumbre de la evaluación. De este modo, el uso de escenarios es particularmente interesante cuando el futuro es muy incierto y la organización necesita estar preparada para responder a un conjunto de posibles eventualidades.

En esta situación, la empresa debe saber cómo responder mejor ante cada posible escenario, lo que permite diseñar planes contingentes. De este modo, las opciones estratégicas son valoradas con antelación, y su puesta en marcha significará la activación de decisiones tomadas a priori.

3. La aceptabilidad de las estrategias

Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las **consecuencias** de adoptar una determinada estrategia son **aceptables o no** para los distintos **grupos participantes** en la empresa. En general, podemos considerar que, para cualquier grupo, una estrategia es aceptable cuando con ella espera mejorar su situación, en el sentido de que las expectativas de beneficios superan a los costes derivados de la implantación estratégica en relación con sus propios intereses.

Si nos comportamos siguiendo la racionalidad económica, la aceptabilidad debe medirse de forma preferente en relación con los objetivos de los accionistas o propietarios de la empresa. Desde el punto de vista de éstos, podemos considerar que, en general, los dos criterios más importantes para medir la aceptabilidad de una estrategia son la creación de valor/rentabilidad y el riesgo. Es preciso, sin embargo, plantearse también las consecuencias que la adopción de una estrategia pueda tener para el resto de los grupos de interés o *stakeholders* de una empresa.

Grupos de interés

Los grupos de interés o *stakeholders* son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus metas y de quienes depende, a su vez, la organización (Jonson y otros, 2006, pág. 180).

3.1. Rentabilidad y creación de valor

Un análisis de los beneficios obtenidos por cada opción estratégica concreta es una buena medida de su grado de aceptabilidad. Dado que un objetivo fundamental de la empresa es crear valor para sus accionistas o propietarios, las estrategias que tengan unas mayores expectativas de creación de valor serán más aceptables que otras.

Medir la creación de valor no es una tarea sencilla en la práctica, por lo que, en ocasiones, se emplean indicadores como la **rentabilidad financiera**. También suelen ser útiles los métodos conocidos para medir la rentabilidad de los proyectos de inversión, tales como la **tasa interna de retorno**, el **valor actual neto** o el **plazo de recuperación**. La utilización de estos instrumentos se basa en la consideración de la implantación de una estrategia empresarial como un gran proyecto de inversión.

Estos instrumentos del análisis financiero se enfrentan con dos **dificultades** importantes cuando se aplican a la evaluación de estrategias:

- Los métodos se han desarrollado para proyectos de inversión discretos, en los que es fácil identificar los ingresos y gastos correspondientes a dichos proyectos. Esto no es tan fácil de aplicar en el caso de la implantación de

una estrategia: no es sencillo deslindar el **impacto de la estrategia sobre los resultados** empresariales del resto de factores que pueden haber ejercido algún efecto sobre ellos. Podría ser incluso preferible evaluar el conjunto de la empresa.

- Los métodos financieros clásicos no suelen tener en cuenta los **beneficios intangibles** que se derivan de la puesta en marcha de una estrategia –poder de mercado, prestigio, sinergias con otros negocios, perfeccionamiento de rutinas organizativas, aprendizaje organizativo, etc.

El **análisis coste-beneficio**, nacido para valorar ciertas inversiones cuyos efectos no eran directamente monetarios (efecto del gasto en sanidad, por ejemplo), puede ser una herramienta útil que ayuda a superar este segundo problema. Esta técnica trata de traducir a valores monetarios todos los costes y los beneficios de una opción estratégica, ya sean de naturaleza tangible o intangible (Bueno, 1996, pág. 304-308).

Su principal ventaja radica en forzar al analista a ser explícito sobre la variedad de factores que podrían influir en la elección estratégica. Sin embargo, la aplicación del método presenta algunas **limitaciones**, derivadas, sobre todo, de la expresión en términos monetarios de los costes y beneficios intangibles, así como de la decisión acerca de los límites del análisis: los efectos colaterales podrían considerarse hasta niveles muy detallados.

La primera de las dificultades puede ser resuelta mediante una variante del análisis coste-beneficio que se denomina **análisis coste-efectividad**. En él, los beneficios de una estrategia o programa se miden en unidades físicas, mientras que los costes –habitualmente más tangibles– en unidades monetarias. De este modo, se puede expresar el coste por unidad física de resultado y comparar de forma homogénea las distintas opciones estratégicas.

3.2. El riesgo

Además de la rentabilidad y la creación de valor, para medir la aceptabilidad de una estrategia, es preciso considerar el riesgo en que incurre la organización desarrollando la estrategia.

Johnson y otros (2006, pág. 365-367) presentan las siguientes formas de medir el riesgo:

1) **Proyecciones de ratios financieras**: uno de los más simples análisis del riesgo consiste en la proyección de algunas ratios financieras clave, que dan una amplia medida del riesgo que asume una organización por seguir determinada estrategia, como son la ratio de endeudamiento o la de liquidez.

La vida humana no tiene precio

Una de las utilidades más habituales del análisis coste-beneficio, dentro de la valoración de intangibles, es el control de la eficiencia de medidas de diversa índole. Se utiliza muy especialmente en el área sanitaria, dado que sus beneficios se producen en mejora de la calidad de vida o incluso reducción de la mortalidad. Algunos otros ámbitos de utilización son el área medioambiental o las políticas de bienestar social.

Ejemplo

El análisis de cómo cambiaría la estructura de capital de la empresa al seguir distintas opciones puede ser una buena medida del riesgo. En este sentido, las opciones que requieren la utilización de préstamos a largo plazo aumentan los recursos de la empresa pero incrementan su riesgo financiero.

2) **Análisis de sensibilidad:** el análisis de sensibilidad es una técnica útil para introducir el riesgo en la evaluación estratégica, y su uso se ha incrementado con la disponibilidad de las hojas de cálculo. Trata de medir la variación de los resultados esperados de cada estrategia en función de posibles cambios en los supuestos básicos sobre los que se ha definido.

3) **Modelos de simulación:** los modelos de este tipo pretenden medir y predecir todas las complejas relaciones que configuran el futuro de una empresa: los factores más relevantes del entorno, sus principales aspectos internos, etc. Para ello, generan simulaciones de la evolución de estas variables.

La construcción de estos modelos normalmente requiere conocimientos de programación. Sin embargo, la evolución de la informática en los últimos años ha convertido a los simuladores de negocio o de empresa en herramientas muy populares, fundamentalmente con propósitos didácticos, aunque también para tratar de reproducir condiciones de funcionamiento de empresas reales.

3.3. Reacciones de los grupos de poder

El análisis del riesgo de una estrategia no puede dejar de lado lo que podríamos llamar riesgo político. Éste se deriva de las posibles reacciones que los agentes relacionados con la empresa pueden tener frente a la implantación de la estrategia y que pueden hacer peligrar su éxito.

En el análisis del riesgo político, esencialmente cualitativo, deben tenerse en cuenta tanto los grupos de poder **internos** (accionistas, trabajadores) como los grupos **externos** (competidores, administraciones públicas, consumidores, etc.). De este modo, es posible encontrarse con situaciones en las que las reacciones de los grupos de poder son cruciales para el éxito o fracaso de una determinada estrategia:

- Algunos ejemplos frecuentes de esta situación tienen lugar cuando una empresa lleva a cabo una fusión, o cuando necesita emprender un proceso de reestructuración del negocio ante los malos resultados, o se privatiza una empresa pública. En estos casos, el miedo a la pérdida de puestos de trabajo durante el proceso de implantación suele llevar a los trabajadores y sindicatos a oponerse abiertamente, aun cuando no se vea racionalmente otra salida a la situación de la empresa.
- Cuando la fidelidad del **cliente** a una marca o producto es muy fuerte, la introducción de cambios en sus características o imagen puede provocar la desafección de muchos de ellos. Igualmente, una empresa puede encontrarse con la oposición de los **vecinos** de una ciudad o de **grupos**

La justicia procesal y la aceptabilidad

No sólo el contenido de la decisión tiene que ser aceptable para los agentes, sino que incluso el propio modo de tomarla será evaluado por éstos. La teoría de la justicia procesal valora la influencia que tiene el grado de "justicia" (nivel de participación, sentimiento de inclusión, etc.) de un proceso de toma de decisiones en las actitudes y comportamientos de las personas relacionadas con una decisión o afectadas por ella (Korsgaard, Schweiger y Sapienza, 1995).

ecologistas si sus nuevas actividades pueden provocar molestias o daños al medio ambiente.

- Especialmente importante es analizar la reacción de los **competidores**. Cualquier actuación estratégica de la empresa tiende a mejorar su posición competitiva en el mercado en el que actúa, lo que supone un impacto sobre la situación de los competidores, que será especialmente alto en las fases de madurez o declive del ciclo de vida del negocio. Por esta razón, cuando una empresa pone en marcha una acción estratégica de carácter competitivo debe esperar una reacción en otras empresas del sector, que tratarán de recuperar la situación de partida o incluso ponerla a su favor.

La **teoría de juegos** puede ser un instrumento útil para analizar estas situaciones, ya que permite analizar las decisiones propias en función de las reacciones posibles de otro jugador o competidor y los resultados previstos que de ello se pueden derivar. En cualquier caso, si bien las posibilidades operativas de aplicación de este instrumento son limitadas ante la complejidad de las situaciones abordadas, aporta una lógica de razonamiento que puede ser especialmente valiosa.

En el caso de que sean previsibles reacciones negativas de los grupos de poder a la estrategia elegida por la empresa, ésta debe intentar resolver o mitigar los posibles conflictos de objetivos planteados. Atender exclusivamente a un análisis económico-racional de la situación puede ser contraproducente para el éxito de la estrategia. La habilidad en el manejo de las situaciones políticas, la negociación y el diálogo o la incorporación de los objetivos de otros grupos pueden ser instrumentos importantes para superar estas situaciones.

La reacción de los grupos de poder en la OPA de Cortefiel sobre Adolfo Domínguez

El 14 de marzo del 2001, la empresa textil Cortefiel lanzó una oferta pública de acciones (OPA) sobre su rival Adolfo Domínguez, por el 100% de su capital social, pero con la condición de conseguir al menos el 51%. La oferta era de 9 euros por acción, 2 euros superior a su cotización en ese momento, lo que representaba una prima del 21%. Sin embargo, esta valoración significaba la mitad del precio de salida a bolsa de Adolfo Domínguez en marzo de 1997, que había ido perdiendo sistemáticamente valoración en los últimos años.

El objetivo de Cortefiel era relanzar la empresa comprada y conseguir un nuevo grupo empresarial de mayor tamaño en el que, mediante la obtención de sinergias y mayor eficiencia operativa, se consiguiera incrementar las tasas de rentabilidad. Por parte de Cortefiel se anunció el pago en efectivo, así como el mantenimiento de la marca y el equipo directivo.

Sin embargo, la oferta fue rechazada por el principal accionista, el propio Adolfo Domínguez, poseedor de un 30,4% del capital de su empresa, quien consiguió reunir a otros accionistas como el Grupo Puig (11,05%), Caixanova (4,6%), Caja de Ahorros del Mediterráneo (2,75%), Caja Municipal de Burgos (0,5%), Caja de Ávila (0,5%) y Banco Gallego (0,33%), para acumular un 50,1% con el que rechazar la OPA. Ante esta situación, Cortefiel comunicó, en abril del 2001, a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que retiraba la oferta.

El motivo aducido por Adolfo Domínguez para el rechazo se basaba en la escasa valoración de la oferta y su interés en seguir como empresa independiente. Esta posición era

Lectura complementaria

Una introducción accesible y aplicada a la teoría de juegos puede encontrarse en A. K. Dixit; B. J. Nalebuff (1992). *Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. Barcelona: Antoni Bosch.

compartida, según él, por sus franquiciados y por la Asociación Textil de Galicia, que expresó públicamente su apoyo a la labor del empresario orensano.

4. La selección de las estrategias

Hasta el momento, en este módulo hemos considerado la elección de una alternativa estratégica como un acto aislado. De hecho, podríamos considerar que todo el proceso estratégico de la empresa, partiendo del análisis hasta llegar a la implantación de una determinada alternativa, forma parte de un conjunto, en cuyo corazón podríamos situar la elección entre opciones estratégicas diferentes.

El modelo descrito en la figura 1, al inicio del módulo, obedece a un esquema de elección racional de una **estrategia deliberada o intencional** (es decir, explícita y conscientemente diseñada por la alta dirección de la empresa), como contraposición a una **estrategia emergente** (resultado de una serie de decisiones alineadas entre sí a lo largo del tiempo).

Este esquema racional utiliza los objetivos de la organización cuantificados, cuando sea posible, como un criterio directo para evaluar las opciones disponibles. Los criterios y técnicas de evaluación son la parte central del proceso de toma de decisiones y deben proporcionar, al final del proceso, la "mejor" estrategia en función de los méritos relativos de cada una de ellas (Johnson y Scholes, 1997a).

De hecho, una evaluación y selección realizada mediante criterios matemáticos, estadísticos y/o financieros es una de las facetas más características de los llamados "**procesos sinópticos**". Éstos se podrían identificar casi perfectamente con una aplicación rigurosa del típico esquema de las fases del proceso de toma de decisiones estratégicas. En un proceso sinóptico o racional se realiza una búsqueda extensiva de información, se diseña en profundidad un número elevado de alternativas y se evalúan dichas alternativas con criterios objetivos. Este modelo ha sido defendido en ocasiones como un "proceso ideal", beneficioso para la empresa.

La realidad empresarial, sin embargo, contradice a menudo no sólo la frecuencia de utilización de este modelo, sino incluso su potencial ventaja frente a otros. En la mayoría de las ocasiones, los objetivos no están claros y cambian a lo largo del tiempo; las personas a menudo buscan la información y las alternativas de forma desordenada y oportunista; el análisis de alternativas puede estar limitado y las decisiones a menudo reflejan más la utilización de procedimientos operativos estándares que un análisis sistemático y racional (Eisenhardt y Zbaracki, 1992, pág. 20).

Algunos ejemplos de prácticas que divergen de la utilización de procesos sinópticos o racionales son:

- La evaluación de alternativas se realiza de forma paralela o, incluso, anterior a su completa formulación.
- Se busca información e incluso se evalúa el impacto económico de una alternativa estratégica que ya ha sido elegida para su implantación.
- Se contrata a consultores externos con el fin de que confirmen información ya conocida y valorada, buscando objetivar la decisión ya tomada.
- Se "vuelve atrás" en procesos que han alcanzado una situación política excesivamente conflictiva y difícil de resolver, sin replantear el problema.

Simon y la racionalidad procesal

Herbert A. Simon, premio Nobel de Economía en 1978, propuso la existencia de diferentes **límites a la racionalidad** de los decisores. Algunas fuentes que llevan a elegir opciones que no maximizan el objetivo de la empresa son las siguientes:

- No es posible disponer de toda la información ni conocer todas las alternativas.
- No es posible conocer a priori con certeza el resultado de una decisión antes de implantarla.
- No siempre se elige la alternativa que maximiza los resultados: muchas veces se opta por una opción que satisface suficientemente el logro de los objetivos propuestos (Simon, 1947).

El modelo de evaluación y selección racional de estrategias, así como el propio modelo de proceso sinóptico, han recibido críticas desde tres perspectivas diferentes: la racionalidad limitada, el incrementalismo lógico y el proceso político. Veamos algunas de las ideas propuestas:

- El modelo racional se puede adaptar aceptando la **racionalidad limitada** de los decisores. Esto supone reconocer que los decisores satisfacen sus objetivos en lugar de optimizarlos, raramente se comprometen en una búsqueda exhaustiva de alternativas y descubren sus objetivos en el propio proceso de búsqueda. Por tanto, el proceso de evaluación y selección no es lineal sino que, en la práctica, se producen ciclos de realimentación por los que los objetivos son reajustados conforme el proceso de evaluación avanza. Los objetivos, de este modo, se adecuan a la estrategia y viceversa (Johnson y Scholes, 1997a). La cantidad de ciclos introducidos y la forma final del proceso dependerán de la mayor o menor complejidad de la decisión estratégica a adoptar y del mayor o menor conflicto de objetivos existente en la organización (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).
- El **incrementalismo lógico** concibe la decisión estratégica como un proceso fragmentado que se da dentro de las distintas unidades organizativas, a medida que se adaptan de forma reactiva a un entorno cambiante. Se

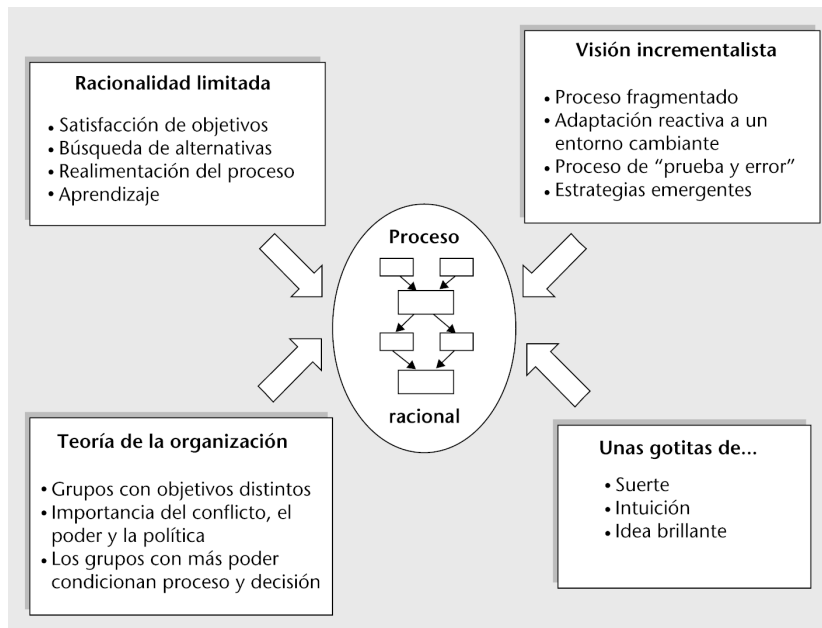
inicia así un proceso de implantación parcial de la estrategia, mediante "prueba y error", a partir del cual la empresa pueda ir mejorando su conocimiento sobre los resultados de la aplicación. Esto permite a la empresa aprender de la experiencia y mejorar su conocimiento sobre la adecuación de la estrategia y, en último término, aumentar su capacidad de decisión. Sin embargo, también puede conducir a la ineficiencia, de modo que distintas unidades de la organización empujen hacia objetivos y direcciones diferentes.

Una visión incremental del proceso según un directivo

"La analogía del ajedrez resulta útil aquí. El objetivo del ajedrez está claro: lograr la victoria capturando al rey del contrario. La mayoría de los jugadores empieza con un movimiento estratégico que supone una respuesta del contrario. Si se produce esta respuesta, el siguiente movimiento se produce de forma automática, en función de la anterior estrategia ganadora. Sin embargo, la belleza del ajedrez es la impredecibilidad de los movimientos del contrario. Intentar predecir el resultado de una partida de ajedrez es imposible y, por tanto, los jugadores se limitan a trabajar con posibilidades y probabilidades de los movimientos que no están muy por delante" (Johnson y otros 2006).

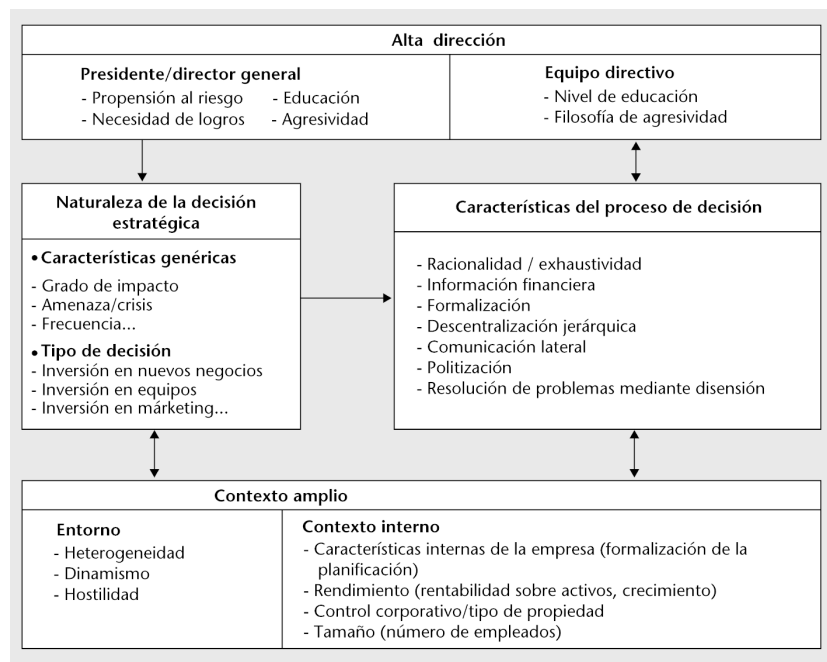
- La **visión política**, más cercana a la teoría de la organización, mantiene que las organizaciones están formadas por personas y grupos que tienen diferentes objetivos y preferencias, que son, en buena medida, incompatibles entre sí, por lo que entran en conflicto. Si esto es así, el proceso de evaluación y selección de estrategias tiene un carácter esencialmente político, en el que cada grupo de la empresa trata de conseguir sus objetivos. Para ello se implican en actividades y tácticas políticas tales como la formación de coaliciones, la cooptación, el uso estratégico de la información, el recurso a consultores externos, etc. En general, el resultado del proceso de decisión responderá a los objetivos y deseos de los grupos con mayor poder dentro de la organización (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

Como síntesis, podemos señalar que los procesos de adopción de decisiones estratégicas se producen en organizaciones que son sistemas políticos. Además, los decisores buscan objetivos racionales y tratan de conseguirlos mediante la mejor opción estratégica. En consecuencia, los distintos enfoques aportan una observación correcta de una parte de la realidad de las organizaciones de modo que una combinación de las distintas perspectivas nos puede ayudar a entender mejor dicha realidad. A todo ello deberíamos añadir el papel que la suerte o el azar juega en la elección de las opciones estratégicas (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

Figura 4. Diferentes visiones de los procesos de decisión estratégica

De acuerdo con esto, los procesos de toma de decisiones estratégicas no se producen de manera uniforme en cada situación dentro de una organización ni, por supuesto, entre organizaciones diferentes. Las características específicas que adopte finalmente el modelo de evaluación y selección de estrategias dependerán, en cada organización, de los siguientes factores (figura 5):

- La **alta dirección**, es decir, las características de las personas que deben adoptar la decisión en cuanto a su tipo y grado de formación, propensión al riesgo o agresividad.
- La naturaleza de la **propia decisión estratégica** a adoptar, tanto en lo que se refiere a sus características genéricas como a su contenido.
- El **contexto** de la organización o características del entorno y de la propia empresa.

Figura 5. Factores que influyen en los procesos de decisión estratégica

Fuente: Papadakis, Lioukas y Chambers (1998, pág. 121)

El enfoque seguido por la mayor parte de los manuales de dirección estratégica, así como por los diferentes módulos de esta asignatura, se corresponde en esencia con un proceso racional o sinóptico. Esto se debe a su alta capacidad didáctica y al hecho de que, en la mayor parte de los casos, supone de algún modo una base para explicar cualquier otro tipo de proceso. No obstante, es preciso cuestionarse cuál es el papel que juega la racionalidad en la adopción de decisiones estratégicas y de qué depende que el proceso realmente seguido sea más o menos racional.

Respecto al **papel de la racionalidad** en las decisiones estratégicas, hemos de señalar que los métodos y técnicas descritos deben servir como herramientas valiosas para los directivos que han de tomar las decisiones estratégicas, independientemente de cuál sea el carácter dominante del proceso (racional o político, unitario o incremental).

De esta forma, los instrumentos de análisis, formulación y evaluación de estrategias pueden ayudar a introducir racionalidad y orientación hacia objetivos en un proceso marcadamente político o pueden ayudar a dar coherencia a un proceso incremental, así como facilitar la difusión de los logros mediante prueba y error obtenidos en un departamento al conjunto de la organización (Johnson y Scholes, 1997b).

Si bien no son todavía de uso amplio, en los últimos años se vienen desarrollando modelos sofisticados que ayudan a tomar decisiones estratégicas en un contexto de racionalidad, utilizando apoyos informáticos para tratar el volumen y la complejidad de la información manejada y superar así las limitaciones cognitivas asociadas con el ser humano.

En general, podemos afirmar que los procesos de decisión estratégica nunca son totalmente racionales ni totalmente políticos, totalmente unitarios ni exclusivamente incrementales. Se trata de cuestiones de grado: tanto la racionalidad como el nivel de politicidad o el grado de integración son dimensiones del proceso, que alcanzan determinados valores entre dos extremos.

Por otra parte, la literatura ha tratado de identificar algunos **factores que favorecen o perjudican el carácter racional** del proceso de evaluación y selección de estrategias. De este modo, podemos identificar seis factores relevantes, algunos de los cuales aparecen incluidos en la figura 6 (Dean y Sharfman, 1993):

- **Amenaza competitiva:** cuando la competencia es más intensa y el entorno más hostil, las decisiones adoptadas pueden tener consecuencias graves para la organización, por lo que el nivel de racionalidad del proceso tiende a aumentar.
- **Importancia de la decisión:** cuando la decisión estratégica que debe ser adoptada es más importante, compromete en mayor medida el futuro de la empresa y las consecuencias de un acierto o error serán más decisivas. Por ello, la dirección tenderá a analizar con mayor profundidad las decisiones en este contexto.
- **Control externo:** si existen mecanismos de control externo de las decisiones adoptadas, los directivos harán un mayor esfuerzo por mejorar la calidad de la decisión, por lo que utilizarán más información y técnicas de análisis. Los accionistas, el mercado de capitales o de empresas pueden ser mecanismos externos que influyan en la dirección descrita.
- **Conflicto de objetivos:** la existencia de diversidad o conflicto de objetivos entre los grupos participantes en la organización o entre el propio equipo de alta dirección hará que el proceso sea menos racional y pueda darse un mayor contexto político.
- **Incertidumbre:** cuanto mayor sea la incertidumbre que rodea el proceso de elección estratégica menor será el grado de racionalidad del mismo. Ello se debe a que la posibilidad de aplicar modelos de análisis y evaluación

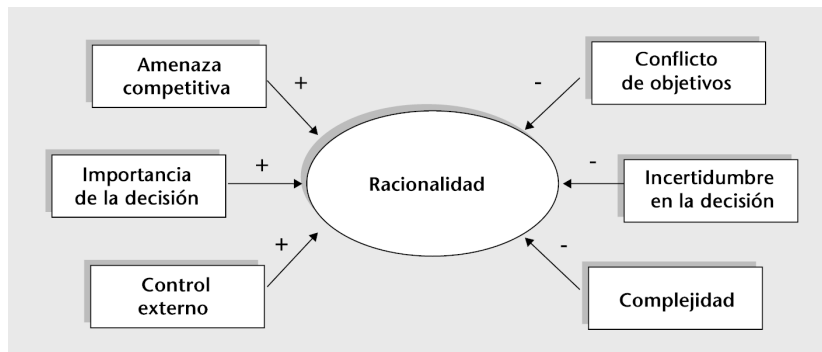
Ejemplo

Tavana y Banerjee (1995) desarrollan un modelo matemático para evaluar y jerarquizar alternativas de una forma interactiva. Igualmente, García y Osorio (1998) proponen un sistema de soporte para la decisión especialmente orientado a la formulación de estrategias empresariales.

racionales es menor, por lo que tiende a confiarse más en la intuición, el juicio o la tradición.

- **Tamaño de la organización:** el mayor tamaño de una empresa hace que las decisiones estratégicas que deban ser adoptadas sean más complejas, por lo que aumenta la dificultad para aplicar métodos racionales de decisión.

Figura 6. Determinantes de la racionalidad de los procesos de decisión estratégica



Fuente: Dean y Sharfman (1993)

A pesar de que estas relaciones parecen lógicas, no existe evidencia empírica definitiva para demostrar la influencia de los distintos factores en la forma descrita, debido a la existencia de algunas dificultades metodológicas: la valoración del nivel de racionalidad de un proceso es bastante compleja. En cualquier caso, la realidad muestra componentes racionales y no racionales en los procesos de selección de estrategias, aunque tampoco aparece clara la ventaja de un tipo de procesos sobre otros.

Finalmente, el estudio de la relación entre la racionalidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas y los resultados arroja **resultados contradictorios**: en ocasiones los procesos más racionales obtienen mejores resultados, pero no siempre. Este hecho apunta hacia una explicación contingente, esto es, utilizar procesos racionales será más o menos interesante en función del contexto (Hough y White, 2003).

Resumen

Tras plantear un conjunto de alternativas estratégicas, el siguiente paso del proceso de dirección estratégica supone elegir una opción concreta, que será implantada con posterioridad.

Dicha elección se basará en diferentes tipos de criterios. En primer lugar, es necesario valorar la **adecuación** de las diferentes alternativas a la situación y necesidades de la empresa, teniendo en cuenta su contexto externo e interno. Asimismo, hay que analizar la **factibilidad** de las alternativas, esto es, la posibilidad de ponerlas en marcha si fueran seleccionadas. Finalmente, es necesario tener en cuenta su **aceptabilidad**, derivada de la consecución de un nivel adecuado de rentabilidad, así como de la valoración de la estrategia por parte de los grupos de interés más influyentes en la organización.

Si bien el proceso descrito es esencialmente racional, la realidad demuestra que cualquier proceso de toma de decisiones empresariales tiene componentes racionales y otros más irracionales relacionados con la intuición o el ejercicio del poder. Conocer cuáles son los factores que influyen en este proceso ayuda a los directivos a entender mejor las claves del éxito de una estrategia y gestionar adecuadamente tanto los aspectos racionales, más controlables, como el resto.

Actividades

1. Valorar la utilización de criterios racionales de selección de alternativas estratégicas a través de una noticia de prensa, que detalle el proceso seguido para una decisión de internacionalización de una empresa.

Recomendación: el tipo de información que requiere la realización de esta actividad es más fácil de encontrar en reportajes elaborados y extensos publicados por los diarios de información económica o las ediciones dominicales de los diarios de información general.

Ejercicios de autoevaluación

1. ¿Qué carencias de recursos son más difíciles de solucionar desde el punto de vista de la factibilidad de la estrategia empresarial?
2. ¿A qué tipo de criterios corresponde la utilización del modelo de cadena de valor para tratar de aprovechar los eslabones existentes?
3. ¿A través de qué medios podemos utilizar la evidencia empírica a la hora de analizar la adecuación de una estrategia?
4. ¿Qué consecuencias tiene la falta de ajuste organizativo de una de las alternativas estratégicas propuestas?
5. ¿Cuándo es especialmente útil el método de los escenarios para considerar la adecuación de las opciones estratégicas?
6. ¿Qué problemas plantea la rentabilidad como criterio para valorar la aceptabilidad de la estrategia?
7. ¿Cuáles son las principales críticas recibidas por el modelo de proceso sinóptico o racional?
8. ¿Qué grandes grupos de factores influyen en la forma de evaluar y seleccionar la estrategia de la empresa?

Solucionario

1. Consultad el apartado 1.
2. Consultad el apartado 2.1.
3. Consultad el apartado 2.2.
4. Consultad el apartado 2.3.
5. Consultad el apartado 2.4.
6. Consultad el apartado 3.1.
7. Consultad el apartado 4.
8. Consultad el apartado 4.

Glosario

aceptabilidad *f* Capacidad que tiene una opción estratégica de satisfacer los objetivos de los propietarios o accionistas de la empresa, así como de otros grupos de interés altamente relevantes.

adecuación *f* Ajuste de las soluciones estratégicas planteadas a las necesidades de la organización, derivadas de su contexto estratégico externo (entorno) e interno (disponibilidad de recursos, organización de la empresa).

ajuste organizativo *m* Correspondencia de las alternativas estratégicas con la realidad organizativa de la empresa en la que se debería implantar, analizando factores como el diseño de la estructura o la cultura empresarial.

evidencia empírica *f* Experiencia existente que relaciona la utilización de una determinada estrategia en un contexto externo e interno dado con la obtención de mejores o peores resultados empresariales.

factibilidad *f* Posibilidad de poner en marcha una determinada alternativa estratégica, en función de los recursos de los que la empresa dispone.

incrementalismo lógico *m* Utilización de procesos de toma de decisiones con un cierto grado de desestructuración, en los que las alternativas estratégicas son evaluadas a través de implantaciones parciales, permitiéndose vueltas atrás en el proceso.

lógica estratégica *f* Valoración de la adecuación de las alternativas estratégicas propuestas en función de criterios teóricos de ajuste.

proceso racional *m* Ved proceso psinóptico

proceso sinóptico o racional *m* Proceso de toma de decisiones estratégicas caracterizado por una profunda búsqueda de información, el diseño detallado de un buen número de alternativas estratégicas y la selección por medio de criterios matemáticos o financieros. Sin. compl. proceso racional

racionalidad *f* En organización de empresas, significa la utilización de todos los medios al alcance de la empresa para tratar así de obtener el mejor resultado posible de un proceso de toma de decisiones.

Bibliografía

- Bueno Campos, E.** (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos* (5.ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T.** (1987). *The PIMS Principles*. Nueva York: Free Press.
- Dean, J. W.; Sharfman, M. P.** (1993). "Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process". *Journal of Management Studies* (vol. 30, núm. 4, pág. 587-610).
- Eisenhardt, K. M.; Zbaracki, M. J.** (1992). "Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal* (invierno, vol. 13, pág. 17-37).
- Falkner, D.; Bowman, C.** (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Hertfordshire: Prentice-Hall.
- García Falcón, J. M.; Osorio Acosta, J.** (1998). *SISTRAT: Un Sistema de Información de Apoyo a la Formulación de Estrategias Empresariales*. Madrid: Civitas.
- Hough, J. ; White, M.** (2003). "Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level". *Strategic Management Journal* (vol. 24, núm. 5, pág. 81-489).
- Johnson, G.; Scholes, K.** (1997a). *Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones* (3.ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Johnson, G.; Scholes, K.** (1997b). *Exploring Corporate Strategy* (4.ª ed.). Londres: Prentice-Hall.
- Johnson, G.; Scholes, K.** (2001). *Dirección estratégica* (5.ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R.** (2006). *Dirección Estratégica* (7.ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Korsgaard, A.; Schweiger, D; Sapienza, H.** (1995). "Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: the role of procedural justice". *Academy of Management Journal* (vol. 38, núm. 1, pág. 60-84).
- Menguzzato Boulard, M.; Renau Piqueras, J. J.** (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Papadakis, V. M.; Lioukas, S.; Chambers, D.** (1998). "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context". *Strategic Management Journal* (vol. 19, pág. 115-147).
- Rumelt, R.** (1993). "La Evaluación de Estrategias de Negocios". En: H. Mintzberg; J. B. Quinn (eds). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos* (pág. 60-68). México: Prentice Hall.
- Simon, H.** (1947). *Administrative Behavior* (editada en castellano, 1978: *El comportamiento Administrativo*). Madrid: Aguilar.
- Tavana, M.; Banerjee, S.** (1995). "Evaluating Strategic Alternatives: An Analytical Model". *Computers and Operations Research* (vol. 22, núm. 7, pág. 731-743).