

Toma de Decisiones

El pensamiento estratégico en la toma de decisiones

Existen, desde el punto de vista de los logros, dos tipos de planeación. Una de ellas es la que se ocupa de la organización y control de hechos que ya están definidos y que constituyen parte de la rutina de una organización o de una persona. Puede implicar acciones nuevas, pero en esencia se refiere a asuntos que suponen pocos riesgos. En cambio, existe otra planeación que lleva consigo el crecimiento y el planteamiento de situaciones novedosas. Podemos llamarla planeación estratégica, y lleva consigo una constante toma de decisiones, con respecto a cada una de sus fases.

Esta planeación es la que nos interesa, dado que la primera se deriva, a lo largo del tiempo, de ésta. La planeación estratégica encierra los conceptos vistos con anterioridad: visión, calidad, creatividad, conocimiento y oportunidad, puestos en un proceso lógico y coherente que nos permita controlar, prevenir riesgos y así alcanzar nuestras metas. La planeación estratégica, que puede aplicarse tanto a organizaciones como a las personas en lo individual, consta de las siguientes etapas:

1. Análisis estratégico.
2. Implementación estratégica.
3. Evaluación estratégica.

De estas tres etapas, la primera es la que nos interesa en este curso.

El análisis estratégico. Tiene como finalidad:

Toma de Decisiones

- a. Clarificar la misión de una empresa o de una persona.
- b. Analizar las oportunidades externas.
- c. Analizar los riesgos que se corren.
- d. Determinar fortalezas y debilidades.
- e. Generar opciones estratégicas y seleccionar las mejores.
- f. Establecer objetivos de mediano y largo alcance.

a. Clarificar la misión de una empresa o de una persona.

Esta fase tiene que ver con el concepto de visión. Una empresa o una persona que se diversifique en demasiadas áreas y de una manera asistemática puede perder el sentido de sus acciones e incursionar en campos desconocidos y arriesgados que le conduzcan al fracaso. Por ejemplo, la empresa hotelera Holiday Inn compró hace tiempo empresas de transportación con la idea de complementar su negocio; sin embargo, al desconocer el ramo y no tener personal adecuado fracasó y se vio obligada a venderlas. Tener en claro la misión significa optimizar todos nuestros recursos en lo que realmente somos hábiles y conocemos (y que, desde luego, nos motive).

b. Analizar las oportunidades externas

Esto consiste en explorar nuevos nichos para desarrollar nuestros productos o nuestro trabajo. En un momento dado esto puede significar la creación de mercados. Por ejemplo, algunas pequeñas acereras lograron tener éxito respondiendo a necesidades del mercado muy específicas que no cubrían las grandes compañías. Las pequeñas hojas con pegamento en un lado, llamadas post-it, resolvieron problemas de comunicación informal en la oficina; eran desprendibles y fáciles de usar.

Toma de Decisiones

La General Motors perdió enormes sumas de dinero frente a los japoneses y sus autos pequeños, que literalmente les arrebataron el mercado; los orientales descubrieron que un amplio sector de la población estadounidense no quería autos grandes y que, si los compraban, era porque no había otros (probablemente antes, en los años sesenta, la población sí quería autos grandes, pero esto cambió con el paso del tiempo).

El análisis de las oportunidades externas implica el conocimiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus necesidades reales y potenciales.

c. Analizar los riesgos que se corren

Toda acción humana está sujeta a riesgos causados por las circunstancias, los imprevistos y el avance de la competencia. Una persona que planifica bien es capaz de prever los riesgos que corre y, en consecuencia, toma medidas para evitarlos o controlarlos.

Como vimos en una lección anterior, una persona así visualiza los mejores y los peores escenarios para hacer un uso adecuado de sus recursos. En el mejor de los casos elabora estrategias a prueba de riesgos. En Egipto, hace muchos años se invirtieron grandes sumas de dinero en plantas que producían bulbos para aparatos eléctricos, justo cuando empezaron a aparecer los transistores. Los inversionistas no calcularon estos riesgos y perdieron — aparte del dinero— la oportunidad de industrializarse en este ramo rápidamente.

Toma de Decisiones

Algo similar ocurrió en la compañía General Electric, que incluso tenía altas ganancias en la venta de válvulas al vacío, cuando ya la Texas Instruments y otras compañías estaban introduciendo el transistor. Las personas, lo mismo que las empresas, deben revisar sus programas periódicamente y con espíritu crítico. Para evaluar riesgos, puedes hacer una investigación de mercado a través de encuestas.

d. Determinar fortalezas y debilidades

De nada sirve tener muchas oportunidades si no estamos preparados para aprovecharlas. Países en desgracia se han levantado hasta ocupar lugares prominentes en el mundo, gracias a que sus recursos morales les posibilitaron aprovechar las más mínimas oportunidades.

Todos tenemos fortalezas, ya sea conocimientos, voluntad, recursos, relaciones sociales, creatividad. ¿Cómo podemos sacar el máximo beneficio de ellas? También tenemos debilidades: pereza, ignorancia, falta de visión, dependencia de los otros, desorden, falta de recursos. ¿Cómo me afectarán estos factores? ¿Cómo puedo minimizarlos para que no repercutan tanto? Juan Robles es una persona muy inteligente pero muy desordenada, ¿qué puede hacer? Desde luego, puede tratar de corregir esa falla, pero también, mientras lo hace, puede pedir la ayuda de otra persona que le organice el trabajo. Saber negociar y encontrar un buen grupo de trabajo en donde las fallas se suplan ayuda a superar los defectos. Con las empresas sucede algo similar y, por eso, algunas se asocian con otras que pueden sustituir sus carencias.

Toma de Decisiones

Además, identificar nuestras fortalezas nos ayuda a participar en empresas y tomar decisiones con las más altas posibilidades de éxito y satisfacción.

e. Generar opciones estratégicas y seleccionar las mejores

Este es el punto crucial, ya que para establecer estrategias se deben tener en cuenta todos los puntos anteriores. Para que entiendas mejor este concepto, analizaremos este ejemplo.

El tercer punto inherente a la planeación estratégica es el de la estrategia.

Para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un “plan de juego” que le permita lograr sus objetivos a largo plazo. Puesto que no existe una estrategia que dé resultados óptimos para todos los competidores en un mismo negocio, cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Presentamos aquí los más disímolos planes de juego de cuatro grandes compañías que actualmente operan en la industria llantera. Goodyear Tire & Rubber Co., el fabricante de llantas número uno del mundo, está derramando dinero en esta industria, a pesar de su lento crecimiento, sobrecapacidad y guerra de precios.

Goodyear está realizando fuertes inversiones en la modernización de su planta, a fin de reducir costos y mejorar la calidad; en investigación y desarrollo, para fabricar llantas más avanzadas; y en mercadotecnia, para lograr la preferencia del consumidor y del comerciante.

Toma de Decisiones

Goodyear es líder mundial en la venta de llantas con 23% del mercado. Ha defendido su participación, a pesar de que Michelin compró Uniroyal Goodrich, y de que Bridgestone compró Firestone.

La empresa llantera francesa Michelin llegó a ocupar un sitio muy alto debido a su liderazgo en la industria en la categoría de innovaciones. Michelin introdujo la llanta con cinturón radial de acero, y logró así un producto de mayor duración que el de sus competidores. La continua innovación de Michelin para producir llantas le dio una imagen de alta calidad y le permitió cargar primas a los precios. Recientemente, Michelin compró la Uniroyal Tire Company en su intento por desafiar a Goodyear por la posición número uno.

Uniroyal Goodrich ha elegido el camino de la diversificación para reducir su dependencia en cuanto a la industria de las llantas. Su impulso está dirigido a dos negocios no relacionados con dicha industria: químicos agrícolas y productos fabricados con plástico.

Armstrong Rubber Co. ha decidido fabricar llantas para mercados especiales y ha mostrado gran habilidad para seleccionar y explotar nichos especializados, como neumáticos para vehículos recreativos y equipo agrícola.

“Cuando realmente sobresales en un segmento del mercado, se te recompensa por ello”, afirmó Frank R. O’Keefe, Jr., presidente de la Armstrong. O’Keefe ha intensificado el proceso de planeación estratégica (...) a través de la cual esta empresa ha identificado segmentos redituables de mercado y prepara programas de mercadotecnia para conseguir el liderazgo en los segmentos seleccionados.

Toma de Decisiones

Como puedes observar, las estrategias elegidas son muy diversas y obedecen a las condiciones específicas de cada empresa, así como a su creatividad.

Frecuentemente las estrategias se encaminan a diferentes propósitos: hay estrategias para abordar o crear nuevos mercados u oportunidades, para prevenir riesgos y estrategias y para promover productos (o a la propia persona). Esto último tiene que ver con la publicidad, las ofertas, las promociones y la imagen de la empresa (la impresión que causa la empresa en el cliente).

f. Establecer objetivos de mediano y largo alcance.

Para que tu planeación sea realista debes fijarte objetivos concretos con el fin de que puedas ir controlando cada fase del proceso y visualizando tu desarrollo. Los objetivos pueden planearse a un año, a tres años y luego a siete años.

En conclusión, la planeación estratégica, en su parte de análisis, sigue un proceso que puede esquematizarse de la siguiente manera:

a. Establecimiento de objetivos. A qué me voy a dedicar; cuál será mi ramo de operaciones.

b. Análisis de oportunidades. En dónde puedo ejercer un mayor impacto con los recursos y habilidades que poseo. Investigar las necesidades reales y potenciales del medio. Determinar el segmento de población que puedo abordar con probabilidades de éxito.

Toma de Decisiones

c. **Análisis de riesgos.** Qué peligros corro al abordar ese mercado.Cuál es el mejor y el peor escenario. Tomar medidas para evitar o controlar riesgos. Conocimiento profundo e investigación del medio.

d. **Generación y selección de estrategias.** Elaboración creativa de caminos generales de acción. Selección de la mejor estrategia o combinación de varias en función de cómo funcionaría cada estrategia, tomando en cuenta los puntos anteriores. Probar, si es posible, la estrategia en conjunto o partes de ella.

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

Los principios estratégicos son criterios generales de acción que nos permiten orientar el rumbo de cualquier actividad. Algunos de estos principios son:

A. Dirige tus recursos en una dirección. Pequeñas acciones constantes y bien dirigidas generan grandes oportunidades. Procura, en la medida de lo posible, evitar acciones que no tengan resonancia en el futuro. Supongamos que quieres ser un excelente administrador. Entonces, tal vez requerirás dominar otro idioma, especializarte en una rama de la administración, participar en simposios y congresos de esa área, manejar programas de computación aplicados a la administración, elaborar proyectos administrativos para alguna empresa, leer libros actualizados sobre la materia, etcétera. Comunica y haz notar en tu medio de trabajo, a través de acciones concretas, que te interesas en ello y eres capaz y competente en ciertas áreas específicas.

Toma de Decisiones

B. Pensar y hacer “en grande”. No te conformes realizando las cosas a medida que se vayan presentando; realiza acciones que formen parte de proyectos ambiciosos. Por ejemplo, supongamos que tu meta es poner un negocio propio y ser independiente. Entonces tendrás que informarte acerca del ramo que quieres trabajar, tramitar los permisos necesarios para abrir el negocio, analizar las oportunidades que tienes, etcétera. O bien, tu meta podría ser convertirte en un gran investigador en tu área. Entonces, tal vez deberás pensar en conseguir una beca para estudiar en el extranjero, el idioma correspondiente, asociarte con investigadores de alguna universidad, etc. Procura que tus energías no se gasten resolviendo problemas pasajeros, sino en función de metas elevadas. Tampoco busques resolver todo de inmediato. Sé paciente pero constante.

C. Determina tu “valor agregado”. Piensa qué cualidades y conocimientos te harán valioso en tu medio. ¿Por qué habrían de seleccionarte a ti para realizar un determinado trabajo y no a otro? Poseer un “valor agregado” significa que debes ser el mejor en el conocimiento de un área, en una habilidad o en una cualidad. Por ejemplo, ser el mejor para negociar y tratar con personas extrañas, ser experto en un área de la ingeniería, ser el mejor líder, entre otros factores.

Demuestra tu valor agregado con acciones y participando en proyectos en donde se pongan en juego esos talentos.

D. Maneja el “efecto dominó”. El efecto dominó consiste en mover grandes energías con pocas energías. Se le llama así porque si colocas en una línea una serie de fichas de dominó que vayan desde una muy pequeña hasta una muy grande, al tirar la ficha pequeña acabarás tirando la grande a través de las intermedias. Este principio estratégico consiste en hacer las cosas precisas en el momento preciso para abrir una nueva oportunidad que, bien aprovechada, abrirá a su vez oportunidades mayores. Este es el principio del gato hidráulico que, transferido a nuestras acciones, significa que el esfuerzo que dedicas a realizar un buen trabajo en el momento preciso y en el lugar apropiado se transmitirá a varias áreas de oportunidad.

Toma de Decisiones

En consecuencia, cuando tengas la opción de hacer varias cosas, elige aquellas que abrirán más puertas. El efecto dominó también puede traer consigo enormes calamidades. Piensa cómo un alcohólico poco a poco va perdiendo oportunidades hasta que pierde todo o muere. No juegues a “una sola carta”. Procura que tus trabajos cubran más de una finalidad.

Cuando emprendas un proyecto piensa en cada una de las distintas posibilidades en las cuáles puedas impactar con tu trabajo. Por otra parte, nada garantiza que tus acciones te conduzcan inmediatamente a la meta. Mucha gente se paraliza y se desanima cuando sus planes no se cumplen. Piensa que con frecuencia será preciso dar rodeos y tener la paciencia de esperar hasta que se abra la oportunidad deseada. Recuerda también que, aunque de momento no aprueben tus trabajos, dejas en la mente de los demás la impresión de que eres una persona con iniciativa y deseos de progresar.

E. Explora y cultiva áreas promisorias en donde pocos hayan explorado. Procura encontrar nichos de trabajo y de estudio poco abordados por los demás. Investiga cuáles son esas áreas —que pueden estar en la misma disciplina de tu preferencia— y considera que las que tienen más demanda en el momento pronto se saturarán.

F. Convierte tus desventajas en ventajas. A menudo, las personas se paralizan ante un problema o una situación adversa; sin embargo, también observamos que ante estas mismas situaciones otras personas sacan provecho. Analiza tus limitaciones y dificultades y trata de encontrar algo positivo en ellas para realizar acciones que te acerquen a tus metas. Como puedes darte cuenta, estas estrategias se basan en el sentido común.

G. Verificar información. Puesto que las cosas frecuentemente cambian con el tiempo, es necesario que siempre verifiques la validez de tus criterios.

Toma de Decisiones

Piensa que en la vida podemos esgrimir muchos pretextos, pero que eso no nos salva de ser considerados irresponsables o torpes. Las personas que garantizan resultados, en cambio, son apreciadas en todas partes, ya que siempre cumplen sus promesas; son personas que ponen los medios para lograr lo que se proponen previendo dificultades y verificando su información.

Referencia:

Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. (1993). *Dirección de la mercadotecnia*. México: Prentice Hall Latinoamericana.