

TEMA 4. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

4.1 Detectar causas.

4.2 Identificar los objetivos y ponerlos a prueba.

4.3 Claves para generar alternativas eficaces y adaptadas al problema.

4.4 Transacciones: encontrar y eliminar alternativas dominadas.

Introducción.

Planificación Estratégica

Para reflexionar sobre Planificación Estratégica es necesario comprender qué entendemos por dicho concepto. De partida debo reconocer aquí que existen tantas definiciones de estrategia como expertos y gurúes dedicados a ella.

Hoy debemos entender la Planificación Estratégica mucho más allá que un conjunto de conceptos y definiciones, y principalmente superar la trampa clásica de preocuparnos en exceso del “cómo” para centrarnos en el “por qué” y “para qué”.

Planificación Estratégica hoy es:

“Crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios.

Por lo tanto lo más importante en un Plan Estratégico es la definición nítida y clara de los objetivos que permitan guiar la acción de la empresa.

Aquí surge la primera gran paradoja: a pesar de que el concepto pone énfasis la estrategia - entendida ésta como la alternativa o camino para llegar al objetivo, esto no es lo más importante.

La clarificación de objetivos en la mente del equipo gerencial facilita enormemente la elección de estrategias y no al revés.

La fijación de objetivos requiere también de un análisis del entorno donde la empresa opera, y de un examen interno de sí misma para ajustar su capacidad total al logro de los objetivos.

La Planificación Estratégica significa también saber con cierta probabilidad, donde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy.

Hoy tenemos una posición como empresa, derivada de las decisiones que se adoptaron hacia 2, 5 o más años atrás.

De la misma manera, la posición que se desea obtener en los próximos 2, 3, 5 ... años, depende de las decisiones que adoptemos hoy: Para eso es el Plan Estratégico.

La Planificación Estratégica también es un proceso:

- De la estructura de las decisiones estratégicas para lograr objetivos en un entorno dado.
- De la empresa como un todo, no de sus partes ni de sus funciones.
- Del potencial de utilidades, y no solo de los resultados del pasado o reciente.
- Del futuro de la empresa con todas sus interrelaciones con el entorno y por lo tanto, de su sobrevivencia, auto continuidad y sustentabilidad.
- De la búsqueda de la esencia del negocio (Core Business) y por lo tanto, de la mejor combinación de recursos y alternativas para lograr los objetivos.
- De la empresa vista a través de sus “negocios” o cartera y no a través de sus funciones de apoyo.

Todo lo anterior requiere de una metodología, de una disciplina pero lo importante es crear una doctrina, una mentalidad estratégica que nos permita definir y concretar objetivos viables, innovadores y motivantes.

Recordemos e insistamos que la estrategia es el camino, es el cómo se puede llegar a un objetivo, por lo tanto, si el objetivo está definido y

clarificado “químicamente puro”, es más fácil seleccionar el mejor camino para llegar a él.

Por eso es extraño que los principales libros y manuales sobre planes estratégicos enfatizan en el procedimiento y no en el qué es lo que se quiere lograr.

A la larga esto produce confusión, porque centrarse en la estrategia es centrarse en el medio y no en el fin, y por más que los planes se desarrollen de acuerdo con tales o cuáles procedimientos o tales metodologías, o se sigan las “doce etapas” sistemáticamente, los planes fracasan.

El éxito del plan estratégico no reside en la “calidad” del procedimiento o método seguido para confeccionarlo, sino en la capacidad del equipo gerencial, mediante un sistema de pensamiento y de acción, para llevar a término el plan logrando sus objetivos o resultados determinados con anticipación.

La capacidad de actuar en los términos que el Plan Estratégico plantea, es más importante que su diseño.

Por esto, según informaba hacia 20 años atrás la revista Fortune, sobre el tema, menos del 10% de los planes estratégicos elaborados disciplinadamente, tenían éxito.

Pero lo peor, en 1999 la misma Fortune informaba que el problema aún subsistía.

Me temo por mi propia experiencia que el problema aún existe casi iniciando el 2004 o los avances son muy, pero muy lentos.

La mayoría fracasa, pero el problema no es un plan defectuoso o mal elaborado, sino su escasa o nula aplicación en términos de acción ejecutiva: se observa una incapacidad gerencial para llevar a cabo planes establecidos.

Por lo tanto, el problema de la escasa o nula aplicación de los planes es un problema de Management

Una vez definida la estrategia se pasa al proceso de solución del problema.

4.1 Detectar causas.

Para detectar las fallas y ejecutar la adecuada Toma de Decisiones lo primero es: definir el Problema y para esto se procede de la siguiente manera:

Aquí es donde la gente discute. La reacción inmediata es a pensar cuál es el problema; trate de pensar un poco más por qué Ud. lo considera un problema.

Hágase las siguientes preguntas:

- a) ¿Puede ver las causas del problema?
- b) ¿Dónde está ocurriendo?
- c) ¿Qué es lo que ocurre?
- d) ¿En qué momento sucede?
- e) ¿A quién involucra? (evite pensar quién es el causante del problema)
- f) ¿Por qué ocurre este problema?
- g) Escriba brevemente una descripción del problema

Cuando el problema es complejo: Si el problema es muy complejo divídalo en segmentos, y haga una descripción de cada uno de ellos

Verifique su comprensión de los problemas: Es muy útil verificar su propio análisis del problema compartiéndolo con un par u otra persona.

Asigne prioridades a los problemas:

a. Si está enfrentando varios problemas relacionados, establezca prioridades para ver cuál debería tratar de solucionar primero.

b. Observe la diferencia entre problemas "importantes" y "urgentes". A menudo, se tiende a considerar como un problema importante uno que es solamente urgente. Los problemas importantes merecen más atención. Por ejemplo, si responde continuamente llamadas telefónicas "urgentes", seguro que tiene problemas más "importantes" y, básicamente, uno de ellos consiste en que debe diseñar un sistema que

filtre sus llamadas para que usted pueda asignarles diversas prioridades.

Conozca su papel dentro del problema:

a. Su papel en el problema puede influenciar significativamente la forma en que percibe el papel de los demás. Por ejemplo, si está muy estresado, es probable que sienta que los demás también lo están y puede incluso llegar a culparlos o reprenderlos. O bien, si se siente muy culpable por el papel que usted desempeña en el problema, puede incluso ignorar las responsabilidades de los demás

.

Busque las causas posibles del problema

a. Es asombroso qué poco sabe de lo que no sabe. Por lo tanto, en esta fase, resulta esencial obtener información de otras personas que han identificado el problema y también se ven afectadas por él.

b. Es muy útil recoger opiniones de otras personas, individualmente (al menos, al principio). De lo contrario, las personas tienden a sentirse cohibidas de expresar sus opiniones sobre la verdadera causa del problema.

c. Escriba sus opiniones y lo que escuchó de los demás.

d. Si según su punto de vista el problema radica en el desempeño de un empleado, es útil pedir ayuda a un par o supervisor para verificar la exactitud de su impresión.

e. Escriba una descripción de la causa del problema relatando lo que está sucediendo, cuándo, dónde, cómo, con quién y por qué.

Para la detección de las causas de los problemas hay una serie de elementos externos que ayudan a los procesos de toma de decisión, estos elementos son:

- Gráficos de control estadístico de procesos.
- Gráficos de tendencias.
- Histogramas.
- Diagramas de Pareto y de Causa-Efecto para Jerarquizar.
- Árboles de decisión.
- Sistemas de información gerencial.

4.2 Identificar los objetivos y ponerlos a prueba.

OBJETIVOS

Los objetivos pueden ser definidos como “los resultados a priori de una acción o actividad”, es decir, antes de realizar una acción, tomar decisiones o asignar recursos, se anticipa el resultado que esta acción, o estas decisiones y sus recursos, tendrán sobre la marcha de la empresa.

Por tanto, todo objetivo en términos empresariales puede ser medido anticipadamente en cuatro dimensiones o características:

- Cantidad: es decir, cuánto es lo que lograremos al término de la acción o actividad (puede ser expresado en términos de volúmenes de ventas; cuota de mercado; porcentaje de rentabilidad; número de cantidades producidas; un informe determinado; etc.)
- Tiempo: Cuál es el tiempo límite para lograr la cantidad deseada con la acción o actividad (fecha en que se medirá el resultado de la acción de una actividad: el 30 de junio del año 200X; el 31 de diciembre, etc.).
- Calidad: Cuál es el grado de perfección de la cantidad a lograr en el tiempo límite estipulado (por ejemplo: no se puede lograr el objetivo de aumentar el volumen de ventas, logrando clientes que no paguen, o exagerando los descuentos).
- Costo: Cuánto cuesta lograr la cantidad planteada en el período fijado con la calidad requerida. Es decir, es la dimensión económica del objetivo, y obviamente el costo de lograrlo no puede ser superior al costo de lo logrado.

Estas cuatro dimensiones que permiten medir un objetivo están presentes en los tres niveles principales de la empresa:

- Objetivos corporativos o de la empresa como un todo.
- Objetivos nivel unidades de negocios o funciones de apoyo y:
- Objetivos personales, propios de cada ejecutivo o jefe responsable.

Pero la “praxis” enseña que los objetivos tienen que ser reducidos o pocos objetivos, porque es la única manera de lograrlos.

Las empresas exitosas funcionan con máximo de cuatro objetivos anuales y la mayoría con dos.

¿Por qué es importante trabajar con pocos objetivos?

Por una razón elemental: La concentración de la empresa, de sus gerentes, de su capacidad total y de sus recursos focalizados en pocos objetivos, producen resultados superiores a cualquier otra alternativa.

La concentración en los objetivos de toda la organización, de su capacidad mental, del tiempo disponible de los gerentes y de sus recursos provocan resultados sorprendentes y es garantía de productividad, rentabilidad, éxito en definitiva.

La concentración de toda la empresa y su personal provoca una fuerza superior que multiplica los esfuerzos individuales. Esta potenciación se conoce con el nombre de sinergia empresarial

Al revés, el camino más corto para la improductividad, es la desconcentración y dispersión de las empresas y de sus ejecutivos y personal en muchos objetivos de distintos alcances y sin priorización. Esto crea ejecutivos ansiosos, activistas, pero sumamente incompetentes.

Hay que aprender entonces a concentrarse y a priorizar constantemente los objetivos de acuerdo con la evolución de los negocios, pero tomando en consideración el Plan Estratégico como “una carta de navegación fundamental en la actividad diaria de la empresa”.

El Plan Estratégico, planteado de esta manera, equivale a las partituras de un eximio director de orquesta, que obviamente todos los músicos conocen y ejecutan sus instrumentos de acuerdo con él, bajo la batuta del Director, en los tiempos precisos: resultado una melodía hermosa y fascinante.

La priorización y la concentración permiten el equilibrio necesario en la empresa, de tal forma que se rompa con la clásica y estrecha visión de la “teoría del objetivo único”: las empresas están para producir sólo utilidades económicas y máxima rentabilidad.

La rentabilidad y las utilidades constituyen la mejor prueba del éxito del

equipo gerencial, pero no son en sí misma un solo objetivo.

Para lograrla, se requiere también tener éxito con el mercado y los clientes; con la excelencia operacional y los procesos internos del negocio; tener éxito con la movilización y motivación de las personas; con el descubrimiento de nuevos productos y servicios y nuevos negocios, en fin se requiere dar una dimensión distinta de la empresa en este siglo XXI, que es crear valor tanto para los accionistas, para los clientes, para el personal interno y para la comunidad toda.

Por esto los objetivos deben equilibrarse unos con otros y evitar empresas descompensadas.

Este gran desafío requiere priorización de objetivos y concentración de la capacidad mental y del tiempo de los gerentes y del gobierno corporativo dedicados al Plan Estratégico

4.3 Claves para generar alternativas eficaces y adaptadas al problema.

Generar las alternativas de solución consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, la sinéctica, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

Evaluar las alternativas:

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la Administración de Empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

Elección de la mejor alternativa:

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.

Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.

Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas meta

Implementación de la decisión:

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

Evaluación de los resultados

:

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

La Información como materia prima:

El proceso de toma de decisiones utiliza como materia prima información.

Esta es fundamental, ya que sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar alternativas nuevas.

En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y por ello un valor inigualable.

Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es fundamental el Sistema de información, dentro de los cuales se encuentra la contabilidad.

Además de los sistemas de información, existen sistemas diseñados especialmente para ayudar a transitar el proceso de toma de decisiones, que se conocen como Sistemas de soporte a decisiones o Sistemas de apoyo a la decisión.

4.4 Transacciones: encontrar y eliminar alternativas dominadas.

Para encontrar y eliminar alternativas:

- a. Desarrollar todas las alternativas:

Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.

- b. Evaluar las alternativas:

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

La evaluación de cada alternativa se efectúa analizándola con respecto al criterio ponderado.

- c. Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones):

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El ejemplo nos daría como resultado la compra de un Mercedes, con mínimas diferencias con otras marcas.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Una vez encontrada la alternativa a apropiada, el siguiente paso es evaluar y seleccionar aquellas que contribuirán mejor al logro de la meta.

1. FACTORES CUANTITATIVOS

Son factores que se pueden medir en términos numéricos, como es el tiempo, o los diversos costos fijos o de operación.

1. FACTORES CUALITATIVOS

Son difíciles de medir numéricamente. Como la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo del cambio tecnológico o el clima político internacional.

Para evaluar y comparar los factores se debe reconocer el problema y luego analizar que factor se le aplica ya sea cuantitativo o cualitativo o ambos, clasificar los términos de importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado y tomar una decisión.

En el proceso de la selección de las alternativas se emplea entre otras técnicas la eliminación de alternativas dominadas, como los siguientes breves ejemplos:

Determinar si existe en alguna de las siguientes matrices alguna alternativa dominada:

Tabla 1: MATRIZ DE COSTES

	E1	E2	E3
A1	6	8	9
A2	7	9	10
A3	8	4	7
A4	10	10	1

En la matriz de la tabla 1 la alternativa A2 es una alternativa dominada por A1. ¿Por qué? Si nos fijamos bien, al ser una matriz de costes el decisor intentará minimizarlos, y con la alternativa A1, sea cual sea el estado de la naturaleza que se produzca, siempre se obtiene un coste menor que con A2 (además, siempre un coste 1 u.m. inferior en cualquiera de los 3 estados).

Conclusión: el decisor nunca optará por A2 pudiendo elegir A1, y por tanto hay que eliminar la fila A2 del problema de decisión.

Por otra parte, A1, A3 y A4 no dominan ninguna a las otras por la sencilla razón de que cada una tiene al menos un estado en el que consigue imponerse a las demás (si sucede E1 se optaría por A1, si sucede E2 se optaría por A3, y si sucede E3 se optaría por A4). Por eso, para elegir entre estas tres opciones hay que aplicar los criterios que conocemos, y según uno u otro se obtendrá una ordenación de preferencias distinta.

Tabla 2: MATRIZ DE BENEFICIOS

	E1	E2	E3
A1	100	50	0
A2	200	50	65
A3	300	55	65
A4	200	70	25
A5	500	10	25

Ahora trabajamos con beneficios cuyo objetivo es maximizarlos.

Aplicando el mismo razonamiento tenemos que:

_ A2 domina a A1 _ A1 es una alternativa dominada y queda excluida del problema de decisión

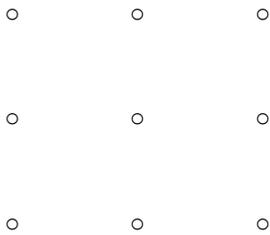
_ A3 domina a A2 (y por tanto también a A1) _ A2 es también una alternativa dominada y queda excluida del problema de decisión

El problema de decisión quedaría reducido a las alternativas A3, A4 y A5

Para una selección correcta de la alternativa es indispensable que se parta de los supuestos o consideraciones adecuadas, para ejemplificar lo anterior hagamos el siguiente ejercicio.

Supuestos

Ahora quiero presentarle el ya clásico y casi legendario problema de los nueve puntos, cuya figura se encuentra debajo. Lo que tiene que hacer es muy sencillo, conectar los nueve puntos entre sí con cuatro líneas rectas, sin levantar el lápiz del papel. Intente hacerlo en esta misma hoja que está leyendo.



Invierta no más de cinco minutos para resolverlo y después siga leyendo.

Las trabas para encontrar la solución son partir del supuesto de que los nueve puntos forman un cuadrado y que la solución hay que buscarla dentro del cuadrado. No hay nada en los nueve puntos que indique que forman un cuadrado, es una disposición en el espacio que asemeja a un cuadrado pero que no es un cuadrado. Pero ya está el supuesto, lo tenemos dentro de nuestra cabeza. Toda decisión que tomemos a partir de ahora va a ser en base al cuadrado. La solución está afuera del "cuadrado". No se puede encontrar una solución a un problema desde la misma óptica que lo sostiene.

Tener cada uno un punto de vista y manejarnos con supuestos hace que uno se sienta personal y fuertemente involucrado con "la" idea, "el" proyecto, "la" elección de una persona para un puesto, etc. Nos convertimos en un poco ciegos para ciertas cosas, y pasa lo del cuento del comienzo: "... y cada uno se fue a su casa pensando en lo estúpidos que son los otros."

Muchos programas de cambio para empresas se desequilibran porque dejan a oscuras a las personas, dejan de lado el factor humano, las percepciones, la cultura, la manera de pensar, las creencias y los valores.

Nuestros valores tienen un efecto silencioso y permanente, determinan nuestro curso de acción y toma de decisiones.

Las decisiones difíciles ponen de manifiesto un conflicto de valores. No se trata de que una opción sea buena y la otra sea mala, sino de que ambas representen distintos valores. Tomar una decisión que se corresponda con nuestros valores nos hace sentir bien. Por el contrario, tomarla en contra de ellos nos hace sentir mal. Tomar decisiones dentro de una organización que tiene una visión clara nos hace asimismo sentir bien y resulta mucho más fácil que hacerlo en otra que carezca de ella.

Si introducimos una gestión de cambio, las decisiones tomadas según los antiguos valores seguirán pareciendo bien, mientras que aquellas que estén basadas en los nuevos valores sentarán mal. El problema es que muchos planes de cambio fracasan porque las mismas personas que se sienten cómodas con la situación actual son las que deben realizar los cambios.