

**LOS 30
MODELOS
MÁS ÚTILES**

LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

**MARCEL
PLANELLAS**

**ANNA
MUNI**

conecta

LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

LOS 30 MODELOS MÁS ÚTILES

MARCEL PLANELLAS
TEXTOS

ANNA MUNI
GRÁFICOS

www.megustaleerebooks.com

«Con este libro, Marcel Planellas y Anna Muni ayudan a los directivos y a las empresas a que se tomen las decisiones más correctas y más rápidas para el buen desarrollo de las organizaciones y de la economía de este país.»

ISAK ANDIC,
fundador y presidente de Mango

«Basándome en mi experiencia, coincido plenamente con Marcel Planellas y Anna Muni: las decisiones estratégicas son vitales para la supervivencia y para la capacidad de transformación de una organización. En este libro, el lector podrá leer y ver los modelos estratégicos más excitantes como nunca se han contado hasta ahora.»

FERRAN ADRIÀ,
elBullifoundation

«De forma amena, visual y exhaustiva, Marcel Planellas y Anna Muni recopilan en esta obra las claves que, a mi juicio, determinan el liderazgo empresarial del siglo XXI. Las decisiones estratégicas explican las fases en el proceso de toma de decisiones, proponiendo fórmulas para enfrentarse con éxito al incierto entorno actual. Sin duda, un referente a seguir en el campo del "management".»

ÁNGEL CANO,
consejero delegado de BBVA

«Este es un libro diferente y único, donde los directivos encontrarán recopilados de una manera muy clara y gráfica los

mejores modelos que les ayudarán a tomar decisiones estratégicas. Escribir un libro como este requiere muchos años de lectura y docencia; Marcel ha seleccionado y explica con gran claridad las mejores ideas de los autores clásicos y modernos. Un pequeño gran libro que recomiendo a todos los directivos por su rigor conceptual y relevancia práctica. *Very insightful!*»

DR. PAUL ALMEIDA,
profesor de la Georgetown University

Al finalizar una clase con directivos de grandes empresas, se me acercó uno de los participantes y me pidió poder hablar un momento. A pesar de su juventud había sido ascendido recientemente a un cargo directivo. Se le veía angustiado y quería contarme su situación. Esperamos a que se vaciase el aula y nos sentamos en una de las mesas.

Me contó que su carrera hasta aquel momento había sido muy rápida, provenía de un área técnica. Sus decisiones tenían un ámbito específico dentro de la empresa y dependían de un presupuesto anual. Había puesto en marcha diversos proyectos de mejora que produjeron cambios a pequeña escala y que fueron muy bien valorados por sus superiores. Pero ahora se encuentra muy inquieto al acceder a esta nueva posición directiva. Finalmente, me pregunta si conocía algún consultor estratégico y si existe un modelo o teoría que pueda recomendarle.

Le digo que antes me gustaría hacerle algunas preguntas para poder entender mejor cuál es el problema que tiene como directivo. ¿En su nuevo puesto directivo se encuentra que ha de tomar decisiones que afectan al conjunto de la organización, no sólo de un área o función? ¿Las decisiones que ha de tomar se refieren al futuro, tienen que ver con el medio y largo plazo? ¿Estas decisiones tienen un alto nivel de incertidumbre, no hay muchos datos y no existen precedentes? ¿Son decisiones que buscan provocar cambios significativos en la organización, son difícilmente reversibles y requieren un importante compromiso de recursos?

Me responde afirmativamente a todas las preguntas y dice que está muy sorprendido por cómo he acertado con sus preocupaciones actuales. Le digo que no se preocupe; se

trata de un problema muy diagnosticado. Hasta este momento sus decisiones han sido operativas y ahora como directivo tiene que empezar a tomar decisiones estratégicas.

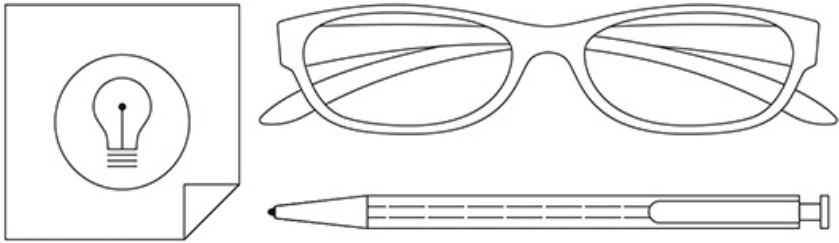
INTRODUCCIÓN

Este pequeño libro blanco está escrito especialmente para los directivos y para los propietarios, accionistas y consejeros, que han de tomar decisiones estratégicas en sus empresas o en otro tipo de organizaciones. Ya sean estas una nueva empresa o una multinacional, una pequeña o mediana empresa, una empresa industrial o de servicios, una administración pública o una asociación sin ánimo de lucro. También puede ser de utilidad para los estudiantes que quieren hacer de la dirección y la gestión de las organizaciones su profesión, los que cursan el grado o posgrado, y para los participantes de los cursos de formación continuada, los directivos que quieren seguir formándose a lo largo de su vida profesional.

A todos los que se encuentran ante el reto de tomar decisiones estratégicas, este libro les permitirá seguir un camino y escoger los modelos estratégicos que mejor se adapten a sus necesidades.

En la primera parte, a través del círculo de las decisiones estratégicas, se muestra un modelo que de una forma sencilla le guiará por los distintos pasos del proceso. En la segunda parte, encontrará los treinta modelos más útiles y reconocidos, descritos de forma breve e ilustrados con un gráfico. Este es un libro que se puede leer de manera secuencial, empe-

zando por el primer capítulo, o se puede iniciar por el segundo capítulo, por los modelos. Su formato también permite convertirse en un libro de consulta, que el directivo tiene cerca cuando ha de tomar decisiones estratégicas.




LA ESTRATEGIA SON DECISIONES

Las empresas y las organizaciones se construyen a partir de las decisiones de sus directivos, del hacer cotidiano. Pero no todas las decisiones tienen la misma importancia. Hay decisiones que marcan un camino y tienen un impacto a largo plazo: son las decisiones estratégicas. Las empresas del siglo XXI necesitan cada vez más directivos que sepan pensar y hacer estratégicamente. El proceso de toma de decisiones estratégicas tiene una parte de arte y otra de ciencia. El directivo profesional ha de conocer y saber utilizar la ciencia de las decisiones estratégicas.

EL DIRECTIVO HA DE SER EL ESTRATEGA

Se ha ido extendiendo interesadamente la idea de

que las decisiones estratégicas son algo muy complejo y que es una tarea reservada a los consultores externos. Cuando, en realidad, nadie conoce mejor el negocio que quienes están dentro de la organización, y que después tendrán que aplicar la estrategia. Las personas en las organizaciones necesitan comprender dónde estamos, qué queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Los empresarios y los directivos han de retomar la responsabilidad de la gestión de las decisiones estratégicas como una tarea absolutamente prioritaria.

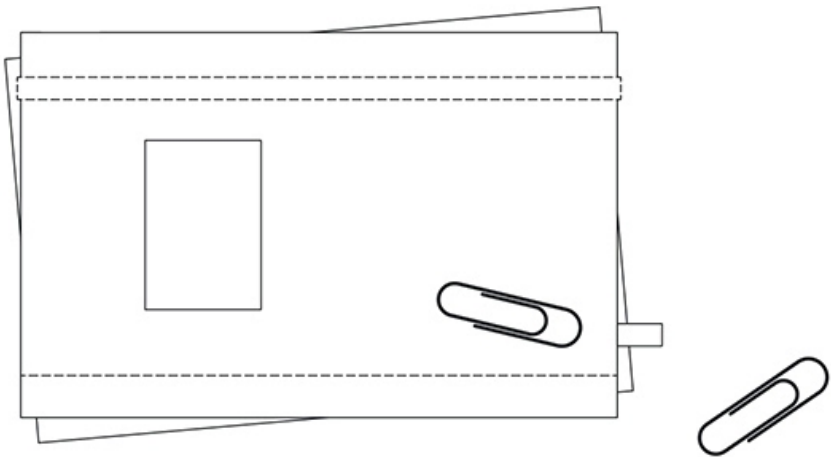


APRENDIENDO A TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS

Nunca he visto a nadie que sea un buen estratega sin practicar. Como en el deporte, estamos ante una disciplina que requiere entrenamiento y práctica. Se puede aprender a gestionar la estrategia a través del hacer directivo: tomando decisiones, llevándolas a la práctica y analizando sus resultados. Pero en estrategia la mayor sofisticación también puede ser la simplicidad, se puede ir a la esencia de la estrategia sin caer en la complejidad. Hay que conocer el camino, el proceso a seguir, y disponer de las herramientas necesarias, los modelos.

NO HAY NADA MÁS ÚTIL QUE UNA BUENA TEORÍA

A lo largo de los últimos treinta años he tenido la oportunidad de facilitar procesos de gestión estratégica, en empresas y organizaciones de sectores diversos, donde he utilizado el modelo del círculo de las decisiones estratégicas. Es un modelo de proceso, en tres etapas, para ayudar a los directivos a tomar decisiones, a hacer la estrategia de sus organizaciones. Además siempre me ha gustado mostrar a los directivos que existe una gran diversidad de modelos que pueden utilizar, una caja con muchas herramientas.



PRIMERA PARTE

EL CÍRCULO DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

1. TRES ETAPAS, TRES PREGUNTAS

UN PROCESO EN CÍRCULO

¿Dónde?, ¿Qué?, y ¿Cómo?, son las tres preguntas clave para la estrategia de una empresa o una organización. Para dar respuesta a estos interrogantes, el modelo del círculo de las decisiones estratégicas propone un proceso en tres etapas: análisis, decisión, e implementación. A través de una gráfica, presentaremos los conceptos básicos de este proceso. La misión, visión y valores de la organización se encuentran en el centro, constituyendo el núcleo del modelo, para intentar responder al porqué de su existencia.



¿QUÉ SON LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS?

En primer lugar nos queremos preguntar por las principales características de las decisiones estratégicas en las empresas y en cualquier tipo de organizaciones, comprender las principales diferencias con las decisiones operativas.

Los directivos tienen dificultades para tomar decisiones estratégicas, para desarrollar esta habilidad directiva. Su actividad cotidiana es dar respuesta a problemas de gestión que normalmente se refieren a actividades rutinarias de la empresa y que tienen que ver con operaciones específicas, de un área o departamento. Se requieren decisiones rápidas y no siempre significan grandes compromisos de recursos. Es la gestión operativa, el día a día de la empresa. Aquí han tenido la oportunidad de desarrollar ampliamente sus habilidades directivas y normalmente saben tomar decisiones operativas.

En cambio, la gestión de las decisiones estratégicas es diferente. Se trata de una actividad que se refiere al futuro de la empresa, donde se definen los objetivos a medio y largo plazo de la organización. Son decisiones que afectan al conjunto de la empresa y normalmente implican fuertes compromisos de recursos. La complejidad para los directivos es que han de tomar estas decisiones con una información li-

mitada y sin tener demasiadas referencias anteriores. Las decisiones estratégicas tienen un alto nivel de incertidumbre y difícilmente se puede volver atrás. No hay una experiencia anterior, el directivo no se encuentra seguro y tiende a buscar ayuda externa.

Recurrir a expertos externos no es ningún problema, cada vez más los directivos cuentan con una red de asesores para confrontar los temas de gestión que no son operativos. El problema surge cuando se abusa de estas muletas, ya que se retrasa el desarrollo de esta habilidad estratégica. El directivo ha de ser el responsable final de la estrategia de su organización y es una tarea que no puede delegar o subcontratar. Ha de seleccionar los modelos que mejor se adapten a su organización y tomar las decisiones estratégicas, aprendiendo en este proceso junto con su organización.

DECISIONES ESTRATÉGICAS	DECISIONES OPERATIVAS
MIRAN AL LARGO PLAZO	MIRAN AL CORTO PLAZO
ALCANCE GLOBAL DE LA EMPRESA	ALCANCE LIMITADO
ORIENTADAS AL ENTORNO	ORIENTADAS A LA EMPRESA
CAMBIOS SIGNIFICATIVOS	CAMBIOS A PEQUEÑA ESCALA