

# Avaluació i selecció d'estratègies

Luis Ángel Guerras Martín  
José Emilio Navas López

Amb la col·laboració de  
Pedro López Sáez  
Gregorio Martín de Castro  
Antonio Montero Navarro  
María Sacristán Navarro

P09/01513/00329



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. El procés d'avaluació i selecció d'estratègies</b> .....	7
1.1. Visió general .....	7
1.2. Els criteris d'avaluació i selecció d'estratègies .....	9
<b>2. L'adequació de les estratègies</b> .....	13
2.1. L'enfocament de la lògica estratègica .....	14
2.2. L'enfocament de l'evidència empírica .....	14
2.3. L'ajust o adequació organitzativa .....	16
2.4. Tècniques per a valorar l'adequació .....	17
<b>3. L'acceptabilitat de les estratègies</b> .....	20
3.1. Rendibilitat i creació de valor .....	20
3.2. El risc .....	21
3.3. Reaccions dels grups de poder .....	22
<b>4. La selecció de les estratègies</b> .....	24
<b>Resum</b> .....	31
<b>Activitats</b> .....	33
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	33
<b>Solucionari</b> .....	34
<b>Glossari</b> .....	35
<b>Bibliografia</b> .....	36



## **Introducció**

Seguint amb el procés de direcció estratègica, és el moment d'ocupar-nos de la fase d'avaluació i selecció entre aquelles estratègies de què disposa una organització, de manera que se'n triï la més adequada per a la seva implantació posterior.

Aquesta fase consisteix en emprar diferents criteris, a partir dels quals es puguin avaluar i comparar les estratègies formulades en l'etapa anterior. Després d'aquesta avaluació, es procedeix a seleccionar la que es consideri més valuosa per als objectius de l'organització. Els criteris utilitzats són els d'adequació, factibilitat i acceptabilitat.

A fi d'exposar aquests criteris, ens basem en un procés de presa de decisions tradicional, denominat racional o sinòptic. Tanmateix, les decisions estratègiques no sempre es prenen d'aquesta manera a l'empresa. Per això, acabarem el mòdul analitzant com es poden seleccionar les estratègies i els factors que influeixen en el procés de selecció.

## **Objectius**

L'estudi dels continguts d'aquest mòdul didàctic s'encamina cap als objectius següents:

- 1.** Analitzar el procés d'avaluació i selecció d'estratègies.
- 2.** Conèixer els criteris disponibles per a l'avaluació d'estratègies.
- 3.** Conèixer com s'adopten a l'organització les decisions estratègiques i els factors que influeixen en aquest procés.

# 1. El procés d'avaluació i selecció d'estratègies

## 1.1. Visió general

En el procés de direcció estratègica clàssic, una vegada fixats la missió i els objectius de l'empresa, i després d'analitzar el seu context extern i intern, es plantegen les diferents opcions estratègiques disponibles, tant en l'àmbit corporatiu com de negoci. En aquest punt, a l'empresa se li presenta la **necessitat de triar** una de les alternatives identificades, per a la seva adopció i posada en marxa.

Aquesta decisió és especialment rellevant, ja que implica optar per una estratègia i descartar, en la majoria dels casos, altres estratègies. En general, podem dir que a partir d'aquest punt comença la implantació o posada en marxa de l'estratègia, i rares vegades és possible una tornada enrere i modificar la decisió que ha estat adoptada. Per tant, en aquest moment l'empresa comença a desenvolupar el futur i a tenir èxit o fracàs en la seva actuació.

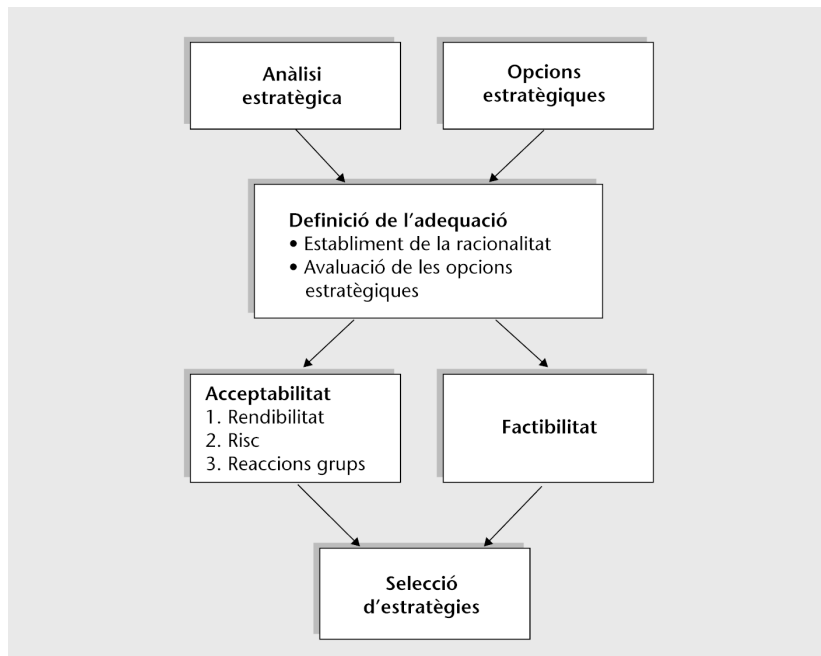
De tot l'anterior es dedueix la importància que s'ha d'atorgar al procés d'avaluació i a la selecció d'estratègies, que és un pas essencial en el procés de direcció d'una empresa (Rumelt, 1993, pàg. 61). El problema amb què ens trobem és la dificultat per a establir un **procés racional** per a escollir l'opció estratègica adequada, a causa tant de la complexitat de la pròpia decisió com de la gran incertesa de futur que l'envolta. Per això, en aquest mòdul tractarem de recollir i analitzar algunes consideracions que ajudin els decisors, l'alta direcció de les empreses, a dotar de racionalitat aquest procés.

Tanmateix, en el panorama empresarial actual, les decisions no sempre obeeixen a criteris de racionalitat econòmica i estratègica, sinó també a altres factors no tan racionals, com ara les creences subjectives o la intuïció de l'empresari, els interessos i motivacions implícits dels directius, les relacions de poder dels diferents grups que participen a l'organització, o fins i tot factors més aleatoris com la moda de l'estratègia del moment o, en certa mesura, l'atzar. L'existència d'aquests **factores "no racionals"** també s'ha de tenir en compte.

Tot això ens porta a concloure la impossibilitat de demostrar *a priori* que una estratègia és òptima i a garantir que tindrà èxit o que serà un fracàs (Rumelt, 1993). Tanmateix, sí que podem utilitzar un procés que ens permeti avaluar algunes de les possibilitats o dels defectes de cada opció estratègica. En qualsevol cas, l'avaluació d'estratègies no pot ser un procés totalment racional i formalitzable, requereix també judici, intuïció i valoració subjectiva de les situacions.

Johnson i Scholes (1997a, 1997b, 2001) defineixen un **procés lògic** que s'ha de seguir per a dur a terme aquesta tasca. Aquest es pot representar com es mostra en la figura 1.

**Figura 1. El procés d'avaluació i selecció d'estratègies**



Font: Adaptat de Johnson i Scholes (2001, pàg. 318).

1) Comença amb l'**anàlisi estratègica**, que permet identificar les circumstàncies o context de l'organització. Aquest pas inclou la consideració de la missió i els objectius de l'empresa, les oportunitats i amenaces de l'entorn i les fortaleses i debilitats de la pròpia empresa.

2) Igualment, cal considerar un conjunt d'**alternatives estratègiques**. Segons quin sigui l'objecte de la decisió, es tractarà de possibles estratègies competitives (lideratge en costos, diferenciació de producte, estratègies ofensives o defensives, etc.) o corporatives (expansió, integració vertical, cooperació en qualsevol de les seves modalitats, etc.).



3) El conjunt d'opcions estratègiques pot ser molt ampli, per la qual cosa és necessari filtrar-lo fins a arribar a identificar l'opció elegida al final del procés. En aquest sentit, és molt important **establir els criteris** a partir dels quals les organitzacions poden jutjar els mèrits de cadascuna de les opcions estratègiques.

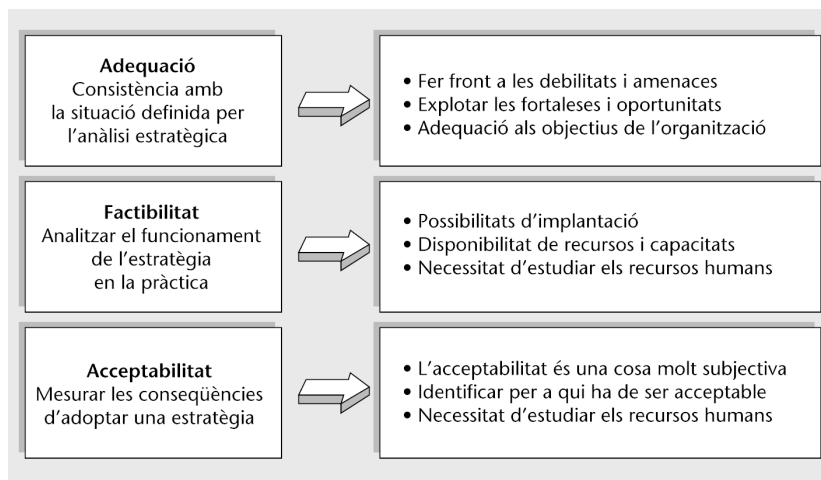
### Conflicte

Els criteris podrien, en alguns casos, entrar en conflicte entre ells, per la qual cosa el procés d'avaluació requereix summa cura en decidir com es pondren els requisits exigits.

## 1.2. Els criteris d'avaluació i selecció d'estratègies

En general, els diferents **criteris** que cal utilitzar per a seleccionar entre les opcions estratègiques es poden englobar en una de les categories següents (Faulkner i Bowman, 1995) (vegeu la figura 2):

**Figura 2. Criteris d'avaluació i selecció d'estratègies**



a) **Criteris d'adequació o consistència:** intenten conèixer com s'adapten les estratègies a la situació identificada en l'anàlisi estratègica. D'aquesta manera, alguns autors anomenen aquests criteris de "consistència o racionalitat de les estratègies":

- Es tracta, en primer lloc, de comprovar com l'estratègia aprofita les fortaleses de l'organització i les oportunitats externes i n'evita les debilitats internes i les amenaces de l'entorn.
- Així mateix, es tracta de comprovar l'adequació de les estratègies als objectius de l'organització ja definits.

b) **Criteris de factibilitat:** intenten analitzar el funcionament de l'estratègia a la pràctica, tot mirant de conèixer les possibilitats d'implantació, la disponibilitat dels recursos i capacitats necessaris o l'adequació de l'horitzó temporal dels canvis previstos. En definitiva, es tracta de respondre la qüestió següent: es pot emprendre l'estratègia amb els recursos físics, humans i financers dels quals es disposa?

### Vegeu també

La factibilitat constitueix una categoria de criteris molt unida a la fase d'implantació de l'estratègia, per la qual cosa s'aprofundirà en el seu estudi en el mòdul corresponent a la implantació de l'estratègia.

- Amb caràcter general, **els recursos financers solen constituir la primera limitació d'una estratègia**, però la de resolució més fàcil, sempre que es pugui accedir a fonts de finançament amb costos assequibles.
- L'escassa **disponibilitat de recursos intangibles i capacitats**, tant individuals com organitzatius, constitueix una limitació més difícilment quantificable però, normalment, més rígida (Rumelt, 1993, pàg. 67).

### Qüestions importants

Algunes qüestions importants que es poden plantejar en aquest àmbit són, a tall d'exemple, les següents (Rumelt, 1993, pàg. 67-68; Johnson i Scholes, 1997a, pàg. 230):

- Es pot finançar l'estratègia?
- L'organització és capaç d'assolir el nivell volgut de qualitat, servei, etc.?
- Es pot assolir la posició de mercat necessària i es disposa de les variables de màrqueting oportunes?
- Es pot fer front a les reaccions de la competència?
- Estarà disponible la tecnologia, tant de producte com de procés, per a competir eficientment?
- Es podran aconseguir els recursos materials i serveis necessaris?
- L'organització ha demostrat que té les habilitats de resolució de problemes i els nivells de competència que requereix l'estratègia?
- Com assegura l'organització que estiguin disponibles les habilitats necessàries, tant en el nivell directiu com en l'operatiu?
- L'organització ha demostrat el grau d'habilitat necessària per a coordinar les activitats múltiples i disperses que integren l'estratègia?
- L'estratègia representa un desafiament i una motivació per al personal clau i és acceptada per qui ha de brindar el seu suport?

Són moltes les qüestions que s'han de considerar a l'hora de valorar la factibilitat d'una alternativa estratègica. En qualsevol cas, mentre que els aspectes tècnics, econòmics o financers de la implantació es poden quantificar convenientment mitjançant, per exemple, tècniques de planificació financera, els aspectes organitzatius s'han d'avaluar des d'un enfocament més qualitatiu.

c) **Criteris d'acceptabilitat:** tracten de mesurar si les conseqüències d'adoptar una estratègia determinada, és a dir, els resultats que se n'esperen, són acceptables o no ho són.

L'acceptabilitat és una cosa molt subjectiva, ja que està fortament relacionada amb les expectatives dels grups participants a l'organització, per la qual cosa és important identificar "per a qui" ha de ser acceptable. És pràcticament impossible assolir una estratègia que permeti complir a la perfecció els objectius dels diferents *stakeholders* o grups d'interès que hi ha en una empresa. En aquest sentit haurem de tenir en compte dues idees:

- La **noció de satisfacció està molt vinculada amb l'acceptabilitat**: no es tracta de buscar un ajust perfecte als objectius de cada grup, sinó almenys la satisfacció dels interessos d'aquells que puguin resultar determinants per al funcionament de l'empresa.
- La **valoració de la situació dels grups d'interès de l'organització que estan relacionats amb la decisió analitzada**. Efectivament, no tots els

grups d'interès tenen la mateixa capacitat per a fer prevaler els seus interessos en el llarg termini.

Els criteris d'adequació, de factibilitat i d'acceptabilitat són útils per a avaluar les diferents opcions estratègiques *a priori*, tant si el procés es duu a terme d'una manera molt formalitzada com si prevalen els seus aspectes informals o de poder. És a dir, l'estratègia escollida per una empresa ha de reunir aquests criteris per tenir alguna probabilitat d'èxit, especialment si l'empresa es mou en entorns fortament competitiu. A més, aquests mateixos criteris es poden utilitzar per a avaluar *a posteriori* l'elecció estratègica efectuada com un mecanisme més del control estratègic, que veurem en un capítol posterior.

### Aplicació 1. Els criteris d'avaluació d'estratègies en els serveis ferroviaris

Hi ha una vella discussió sobre l'anàlisi de les diferents alternatives de prestació dels serveis ferroviaris, entre si mantenir-los dependents de les administracions públiques o procedir a un procés de privatització dels serveis. Les dues alternatives estratègiques per al transport per ferrocarril són, doncs, privatitzar-lo o mantenir-lo com un servei públic.

Una aplicació senzilla dels criteris d'avaluació d'estratègies a aquestes alternatives comportaria les apreciacions següents:

Estratègies	Criteris		
	Adequació	Factibilitat	Acceptabilitat
<b>Privatitzar</b>	La propietat pública només es deu a una situació històrica de monopoli. La privatització contribueix a l'eficiència en la prestació del servei.	Hi haurà compradors per als serveis rendibles. La reducció de costos s'aconsegueix més fàcilment amb la privatització.	S'estalvien subvencions públiques. Es millora el nivell de prestació de serveis en línies rendibles i s'empitjora en les línies rurals deficitàries.
<b>Mantenir com un servei públic</b>	L'empresa pública ha de proveir serveis que no garanteix la privada. L'objectiu de rendibilitat se substitueix pel de reducció de costos.	La infraestructura és de propietat pública i la protegeix de la competència. La inversió en immobilitzat per a millorar el cost seria problemàtica.	L'apropiació social del servei públic supera la de rendibilitat. Es garanteixen els serveis, inclosos els rurals.

Font: adaptat de Johnson i Scholes (1997a, pàg. 232).

El procés lògic descrit fins ara no és contrari a incorporar, en la presa de decisions, aspectes que s'allunyen d'alguna manera de la racionalitat més estricta. A la pràctica, en aquest esquema es poden introduir elements que alteren el procés racional:

- L'ús de **processos desestructurats**, pel que fa a l'ordre de les seves fases. Una alternativa es pot valorar al mateix temps que se'n completa el disseny, mentre que s'avalua l'acceptabilitat d'una altra opció estratègica.
- La introducció de la **intuïció dels directius** a l'hora de determinar l'adequació, factibilitat i/o acceptabilitat d'una alternativa estratègica. Això no significa necessàriament decisions més mal fonamentades, ja que,

d'alguna manera, la intuïció es basa en l'experiència i el coneixement implícit adquirits pels directius al llarg del temps.

- La presència de **dinàmiques de poder**, en les quals els grups d'interès miren d'influir en l'alternativa estratègica seleccionada, cosa que porta a solucions de compromís, pactes o a la recerca de nova informació.

## 2. L'adequació de les estratègies

Tal com s'ha vist en l'apartat anterior, mitjançant els criteris d'**adequació** o **consistència** s'intenta conèixer com les estratègies s'adapten a la situació definida en l'anàlisi estratègica. Representen, per tant, una **primera selecció** d'estratègies segons criteris de racionalitat, de manera que les que no siguin adequades o siguin inconsistents s'han de rebutjar.

En aplicar aquest criteri intentarem observar, primordialment, els aspectes següents respecte de cadascuna de les opcions estratègiques disponibles:

- **Com fa front a les dificultats identificades en l'anàlisi estratègica** (debilitats i amenaces). Algunes preguntes que ens ajuden a valorar aquest aspecte serien les següents:
  - L'estratègia és adequada per a millorar el reconeixement social de l'empresa?
  - Aquesta estratègia serveix per a resoldre els problemes de liquiditat de la companyia?
  - L'empresa podrà reduir el nivell de dependència d'un proveïdor determinat mitjançant aquesta estratègia?
- **Com explota les nostres fortaleses i les oportunitats de l'entorn**. Ens podríem plantejar qüestions del tipus següent:
  - S'aconsegueix mitjançant aquesta estratègia aprofitar el potencial de creixement del mercat de clients joves?
  - S'aprofita prou la forta imatge de la marca amb aquesta estratègia?
  - Aquesta estratègia permet utilitzar la capacitat negociadora de l'empresa?
- **Com s'adequa a la missió i als objectius de l'organització**. En aquest sentit, caldria formular interrogants del tipus següent:
  - L'estratègia és adequada per a aconseguir els objectius de rendibilitat o assolir el creixement esperat?
  - L'estratègia permet crear, millorar o mantenir l'avantatge competitiu de l'empresa?

L'adequació de les estratègies es pot definir a partir de diversos enfocaments o aproximacions, cadascun dels quals reflecteix diferents perspectives per a abordar aquesta tasca. Analtzarem, a continuació, tres enfocaments per a valorar l'adequació de les estratègies: el de la **lògica estratègica**, el de l'**evidència empírica** i el de l'**adequació cultural o organitzativa** (Johnson i Scholes,

1997a, pàg. 231-245). Les opcions estratègiques que considerem consistents o adequades després d'aquesta anàlisi passaran a ser avaluades mitjançant els grups de criteris següents, els de factibilitat i acceptabilitat.

## 2.1. L'enfocament de la lògica estratègica

Hi ha una àmplia tradició en la bibliografia sobre direcció estratègica, denominada **escola racional**, que s'orienta cap a la formulació de les estratègies més adequades sota unes condicions donades del context. Aquest enfocament estratègic té un caràcter essencialment normatiu, ja que tracta d'indicar la millor solució o opció en cada situació donada.

Per tant, aquest tipus d'anàlisi economicoracional de l'estratègia tracta d'establir *a priori* la relació entre, per una banda, la situació de l'empresa derivada tant de l'observació del seu entorn com de la disponibilitat de recursos, i per l'altra, l'adequació de les estratègies concretes.

### Procés de raonament

En definitiva s'intenta elaborar un procés de raonament lògic, basat en models teòrics.

Moltes de les tècniques més conegudes d'anàlisi i formulació estratègiques són eines útils per a valorar l'adequació d'una alternativa estratègica segons aquest enfocament. Per exemple, les matrius de cartera, com la popular del Boston Consulting Group (BCG), tracten d'orientar sobre les decisions més adequades per als negocis de l'empresa en funció de l'atractiu de la indústria i la posició competitiva de l'empresa.

Altres instruments de l'anàlisi i formulació d'estratègies que es poden emprar per a definir la seva adequació són: l'anàlisi de la cadena de valor, de les estratègies tecnològiques i de les estratègies en funció del tipus d'indústria existent; les condicions d'aplicació de la diferenciació de productes, del lideratge en costos, del desenvolupament de productes o del desenvolupament de mercats; la justificació de la diversificació o l'anàlisi de les estratègies d'entrada als mercats exteriors, etc.

## 2.2. L'enfocament de l'evidència empírica

Una altra manera d'analitzar l'adequació de les diferents opcions es basa a revisar l'**evidència empírica disponible** sobre la relació entre l'elecció d'estratègies i els resultats de les organitzacions. És a dir, es tractaria de relacionar mitjançant models estadístics els resultats d'empreses concretes amb l'estratègia que han escollit. D'aquesta manera, es pot conèixer quines estratègies han funcionat millor en diferents situacions. De manera similar, es pot avaluar sota quines condicions de l'entorn o de l'organització funciona millor una estratègia determinada.

Perquè aquest enfocament sigui possible, cal disposar d'**informació abundant** sobre empreses, els seus resultats i les estratègies que han seguit. Una primera opció és revisar els treballs d'investigació existents en l'àmbit de la direcció estratègica que tracten de fer llum en algunes d'aquestes qüestions.

No obstant això, hi ha algunes qüestions que hem de tenir en compte quan valorem l'aplicabilitat d'un treball científic per a mesurar l'adequació de les estratègies:

- Amb certa freqüència, els resultats d'aquests estudis tenen dificultats a l'hora de ser aplicats a altres empreses, sectors o països, a causa del disseny de la investigació.
- Cal analitzar detingudament les condicions sota les quals es va desenvolupar l'estudi, ja que modificacions en variables no controlades podrien donar lloc a la realització de resultats diferents. Aquest acostuma a ser l'origen d'evidències contradictòries presentades per diversos treballs de recerca, cosa que ha donat lloc a la realització de les *metaanàlisis*.
- Dins d'aquest enfocament empíric, són especialment rellevants els treballs de l'Institut de Planificació Estratègica del Regne Unit, que disposa d'una base de dades important coneguda com a **PIMS** (*profit impact of market strategy*). L'objecte de la base de dades PIMS és estudiar empíricament la relació entre les estratègies preses per empreses concretes i els resultats obtinguts, segons el tipus d'activitat i els entorns competitiu en els quals s'operi (Buzzell i Gale, 1987). La base de dades és formada per més de 3.000 negocis a tot el món.

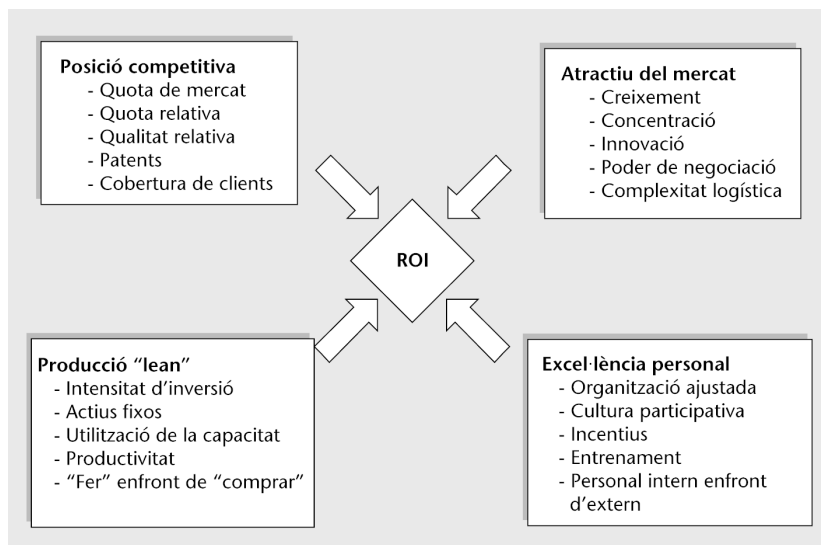
La informació així obtinguda és processada mitjançant un model economètric que explica el resultat d'una activitat basant-se en 37 variables estratègiques relacionades principalment amb les característiques de l'entorn competitiu, la posició competitiva de l'empresa i l'assignació de recursos. Cada variable té un pes específic diferent que pot variar a més en funció de la presència o no d'altres variables (figura 3).

#### Estudis científics

En l'actualitat, hi ha una gran quantitat d'estudis científics que analitzen diferents qüestions, com la relació entre diversificació i resultats, els models de direcció, la relació entre estratègia empresarial i estructura organitzativa, etc.

#### Metaanàlisis

Les metaanàlisis són estudis d'un conjunt ampli d'articles previs que no han aconseguit assolir una conclusió clara per tal de mirar d'extreure les que són comunes a tots ells.

**Figura 3. Estructura PIMS per a definir el potencial estratègic**

Font: Johnson i Scholes (1997b, pàg. 284).

### Informes, PAM, LIM i SAM

Com a resultat d'aquest model, les empreses adscrites al PIMS, que aporten la seva informació periòdicament, reben els informes següents (Menguzzato i Renau, 1991, pàg. 170-171):

- **Informe PAM** (*profit assessment model*), que indica quina rendibilitat és normal en una activitat per a unes condicions donades de mercat.
- **Informe LIM** (*limited information model*), per a aquelles situacions amb informació escassa (només 18 variables estratègiques en el model).
- **Informe SAM** (*strategic analysis model*), que és una anàlisi de sensibilitat dels resultats davant variacions d'algunes de les variables estratègiques significatives.

A Espanya cal destacar l'**Enquesta sobre Estratègies Empresarials** de la Fundació SEPI. Aquesta enquesta té el seu origen el 1990 i constitueix una investigació estadística duta a terme anualment sobre un panel d'unes 1.800 empreses representatives dels diferents sectors manufacturers, de les quals s'obté la informació a partir d'un qüestionari de 107 preguntes, amb més de 500 camps.

Podem distingir tres grans blocs de contingut en aquesta enquesta:

- Informació sobre el **contingut de les decisions de les empreses**, és a dir, sobre les estratègies que decideixen seguir.
- Informació sobre l'**entorn competitiu** de l'empresa, és a dir, sobre els mercats en els quals opera.
- **Informació comptable** de l'organització, que permet mesurar-ne els resultats.

### 2.3. L'ajust o adequació organitzativa

Un altre aspecte important a l'hora d'analitzar l'adequació d'una opció estratègica és el seu **grau d'ajust a l'organització** en la qual s'ha d'implantar. Hi ha nombrosos estudis que posen en evidència la importància d'aquest ajust per a l'èxit d'una empresa.



Encara que establir la lògica estratègica de les diferents opcions és molt valuós, també és important revisar aquestes opcions dins de les realitats organitzatives de l'empresa. Es tracta d'analitzar, per tant, quines alternatives estratègiques podrien ser més adequades en l'organització actual de l'empresa. Aquesta consistència o ajust sol ser analitzat amb relació a aspectes com el disseny organitzatiu, la política de recursos humans, l'estil de direcció i la cultura organitzativa.

A diferència dels enfocaments anteriors, **una estratègia no adequada no necessàriament ha de ser rebutjada**, però sí que ha de posar en alerta la direcció sobre la necessitat d'introduir canvis en l'organització de manera que s'aconsegueixi l'ajust. En cas contrari, l'èxit de l'estratègia es veurà compromès. De fet, una de les tasques primordials de l'alta direcció en el procés de canvi estratègic és configurar i canviar l'organització per a la seva millor adaptació a les estratègies preferides.

#### Vegeu també

La relació entre l'organització i l'estratègia serà analitzada amb més detall en el mòdul que estudia la implantació de l'estratègia.

## 2.4. Tècniques per a valorar l'adequació

Les tècniques per a la valoració d'estratègies intenten comparar les diferents opcions estratègiques que han superat els criteris d'adequació i arribar així a establir un cert ordre de preferència de cada estratègia. Johnson i Scholes (2001, pàg. 327) denominen aquesta fase **cribatge d'opcions**, és a dir, el procés que permet comparar els mèrits relatius de les diferents opcions.

És difícil valorar de manera quantitativa cada estratègia de manera que es pugui establir una comparació. Fins i tot aquelles estratègies més mal situades en aquesta avaluació no s'han d'excloure necessàriament, ja que, a la pràctica, el procés tendeix a ser iteratiu.

El primer problema amb què ens enfrontem en aquesta etapa és el **d'establir una base per a la comparació**. Efectivament, molts dels mètodes d'avaluació que tractarem a continuació només són útils si hi ha estàndards amb què comparar per a decidir l'adequació d'una estratègia. Aquests estàndards es poden obtenir per dues vies:

- **Si ens basem en mesures absolutes o normes de la indústria:** suposa utilitzar una referència externa i objectiva per a la comparació, adaptada a les característiques específiques de la indústria en la qual l'empresa opera. Aquesta alternativa planteja problemes si s'usa en exclusiva, ja que assumeix que cada opció estratègica és independent de les altres, més important encara, no posa en relleu la necessitat d'identificar els motius interns per a canviar l'estratègia actual per una altra diferent.

- **Altres estratègies alternatives:** sovint és interessant utilitzar l'alternativa de "no fer res" (*do nothing* en anglès) com a base per a la comparació, que representa el resultat probable que s'assolirà si l'organització continua amb les seves estratègies actuals. Certament, aquesta no representa una alternativa real, sinó un instrument formal que pot ajudar a descobrir els motius d'una empresa per a canviar l'estratègia actual.

Entre les **tècniques de valoració d'estratègies**, en podem identificar tres tipus que poden resultar especialment útils: els mètodes de puntuació, els arbres de decisió i els escenaris (Johnson i Scholes, 1997a, 2001).

**a) Mètodes de puntuació:** els mètodes de puntuació tracten de jerarquitzar les opcions estratègiques, que són analitzades i són valorades mitjançant un conjunt predeterminat de factors clau relacionats amb l'anàlisi de l'entorn, els recursos propis i les expectatives de l'organització. El mètode es pot millorar introduint un sistema de ponderacions que faci prevaler les variables estratègiques que es considerin més rellevants.

**b) Arbres de decisió:** els arbres de decisió permeten analitzar les opcions estratègiques a partir d'un conjunt de factors clau, i les ordena pel seu grau de preferència. La diferència amb el mètode anterior rau en el fet que mentre aquell assumeix que totes les opcions tenen *a priori* el mateix mèrit, els arbres de decisió van jerarquitzant les estratègies mitjançant l'eliminació successiva d'altres opcions. D'aquesta manera, els arbres de decisió combinen la identificació d'estratègies amb la seva jerarquització.

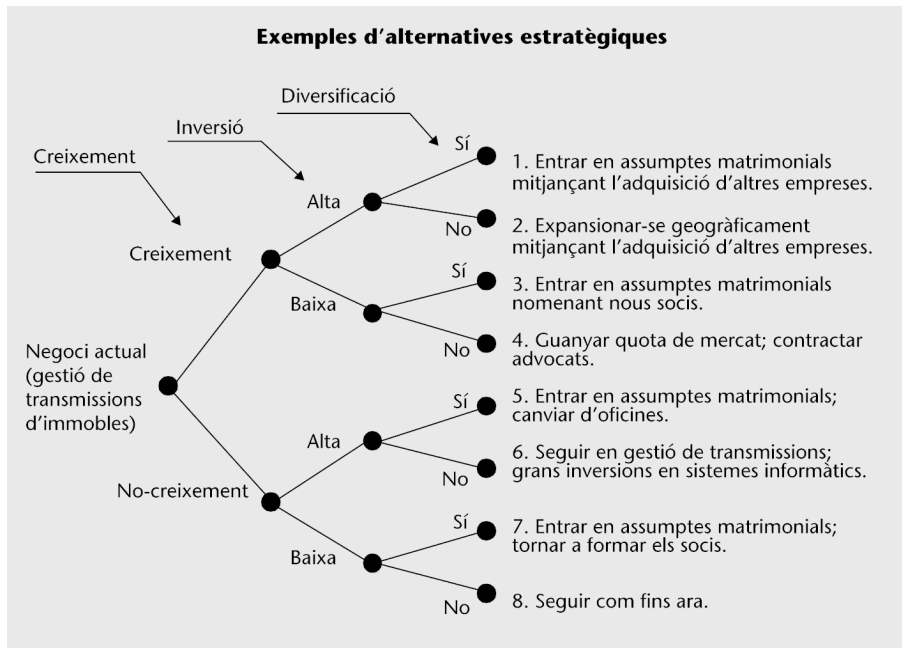
Possiblement, la gran limitació dels arbres de decisió com a eina és la simplificació excessiva que fan. En una alternativa, per exemple, sobre la possibilitat d'internacionalitzar l'empresa, no permeten oferir un conjunt ampli d'alternatives que puguem comparar entre elles. Tanmateix, com a punt de partida per a l'avaluació, els arbres de decisió poden oferir sovint un marc útil de treball.

### **Aplicació 2. Un arbre de decisió estratègica d'un bufet d'advocats**

La major part del treball d'un bufet d'advocats consistia a fer els papers per a la transmissió de béns immobles, una àrea en la qual els beneficis havien disminuït significativament. Per tant, els socis necessitaven analitzar una sèrie d'estratègies noves per al futur. A partir d'un arbre de decisió estratègica, van ser capaços d'eliminar determinades opcions en identificar uns quants criteris clau que havien de complir els futurs desenvolupaments, com a criteris de creixement, inversió (en oficines, sistemes informàtics o adquisicions) i diversificació (per exemple, en assumptes matrimonials que, al seu torn, comporten treballs relacionats amb la transmissió de béns immobles quan les famílies es "reorganitzen").

L'anàlisi de l'arbre de decisió revela que els socis de l'empresa volien que el creixement fos una característica important de les estratègies futures, per la qual cosa les opcions 1 a 4 van rebre una qualificació superior a les opcions 5 a 8. Com a segon pas, la necessitat que les estratègies requerissin una inversió reduïda va classificar les opcions 3 i 4 per sobre de les opcions 1 i 2.

## Arbre de decisió



Font: Johnson i altres (2006, pàg. 357).

c) **Escenaris:** el mètode dels escenaris constitueix, en l'anàlisi externa, una eina que ens ajuda a reflexionar sobre la possible evolució de l'entorn. Aquests escenaris es poden aprofitar per a valorar alternatives estratègiques, intentant comparar-les en funció dels escenaris dissenyats, valorant quines estratègies podrien ser vàlides a cada escenari, quina seria la millor per a cada possible escenari, i quines estratègies es poden eliminar ja que no s'adapten a cap escenari.

Aquest mètode és essencialment qualitatiu i s'usa per a dirigir alguns dels aspectes menys estructurats o amb gran incertesa de l'avaluació. D'aquesta manera, l'ús d'escenaris és particularment interessant quan el futur és molt incert i l'organització necessita estar preparada per a respondre a un conjunt de possibles eventualitats.

En aquesta situació, l'empresa ha de saber com respondre millor davant de cada possible escenari, la qual cosa permet dissenyar plans contingents. D'aquesta manera, les opcions estratègiques es valoren amb antelació, i la seva posada en marxa significa l'activació de decisions preses *a priori*.

### 3. L'acceptabilitat de les estratègies

Els criteris d'acceptabilitat miren de mesurar si les **conseqüències** d'adoptar una estratègia determinada són **acceptables o no** ho són per als diferents **grups participants** a l'empresa. En general, podem considerar que, per a qualsevol grup, una estratègia és acceptable quan amb ella espera millorar la seva situació, en el sentit que les expectatives de beneficis superen els costos derivats de la implantació estratègica amb relació als seus propis interessos.

Si ens comportem seguint la racionalitat econòmica, l'acceptabilitat s'ha de mesurar de manera preferent amb relació als objectius dels accionistes o propietaris de l'empresa. Des del seu punt de vista, podem considerar que, en general, els dos criteris més importants per a mesurar l'acceptabilitat d'una estratègia són la creació de valor/rendibilitat i el risc. Tanmateix, cal plantejar-se també les conseqüències que l'adopció d'una estratègia pugui tenir per a la resta dels grups d'interès o *stakeholders* d'una empresa.

#### Grups d'interès

Els grups d'interès o *stakeholders* són aquells grups o individus que depenen d'una organització per assolir les seves metes i de qui depèn, al seu torn, l'organització (Johnson i altres, 2006, pàg. 180).

#### 3.1. Rendibilitat i creació de valor

Una anàlisi dels beneficis obtinguts per cada opció estratègica concreta és una bona mesura del seu grau d'acceptabilitat. Atès que un objectiu fonamental de l'empresa és crear valor per als seus accionistes o propietaris, les estratègies que tinguin expectatives de creació de valor superiors seran més acceptables que d'altres.

**Mesurar la creació de valor** no és una tasca senzilla en la pràctica, per la qual cosa, de vegades, es fan servir indicadors com la **rendibilitat financera**. També solen ser útils els mètodes coneguts per a mesurar la rendibilitat dels projectes d'inversió, com la **taxa interna de retorn**, el **valor actual net** o el **termini de recuperació**. La utilització d'aquests instruments es basa en la consideració de la implantació d'una estratègia empresarial com un gran projecte d'inversió.

Aquests instruments de l'anàlisi financera s'enfronten amb dues **dificultats** importants quan s'apliquen a l'avaluació d'estratègies:

- Els mètodes s'han desenvolupat per a projectes d'inversió discrets, en els quals és fàcil identificar els ingressos i les despeses corresponents a aquest projectes. Això no és tan fàcil d'aplicar en el cas de la implantació d'una estratègia: no és senzill separar l'**impacte de l'estratègia sobre els resultats**

empresarials de la resta de factors que hi poden haver exercit algun efecte. Podria ser fins i tot preferible avaluar el conjunt de l'empresa.

- Els mètodes financers clàssics no solen tenir en compte els **beneficis intangibles** que es deriven de la posada en marxa d'una estratègia —poder de mercat, prestigi, sinergies amb altres negocis, perfeccionament de rutines organitzatives, aprenentatge organitzatiu, etc.

L'**anàlisi cost-benefici**, nascut per a valorar unes inversions concretes els efectes de les quals no eren directament monetaris (efecte de la despesa en sanitat, per exemple), pot ser una eina útil que ajuda a superar aquest segon problema. Aquesta tècnica tracta de traduir a valors monetaris tots els costos i els beneficis d'una opció estratègica, ja sigui de naturalesa tangible o intangible (Bueno 1996, pàg. 304-308).

El seu avantatge principal rau en el fet de forçar l'analista a ser explícit amb la varietat de factors que podrien influir en l'elecció estratègica. Tanmateix, l'aplicació del mètode presenta algunes **limitacions**, derivades, sobretot, de l'expressió en termes monetaris dels costos i beneficis intangibles, així com de la decisió sobre els límits de l'anàlisi: els efectes col·laterals es podrien considerar fins i tot nivells molt detallats.

La primera de les dificultats es pot resoldre mitjançant una variant de l'anàlisi cost-benefici que es denomina **anàlisi cost-efectivitat**. En ell, els beneficis d'una estratègia o programa es mesuren en unitats físiques, mentre que els costos —habitualment més tangibles— en unitats monetàries. D'aquesta manera, es pot expressar el cost per unitat física de resultat i comparar de manera homogènia les diferents opcions estratègiques.

### 3.2. El risc

A més de la rendibilitat i la creació de valor, per a mesurar l'acceptabilitat d'una estratègia, cal considerar el risc en què incorre l'organització en desenvolupar l'estratègia.

Johnson i altres (2006, pàg. 365-367) presenten les formes següents de mesurar el risc:

1) **Projeccions de proporcions financeres**: una de les anàlisis del risc més simples consisteix en la projecció dels proporcions financeres clau, que donen una mesura àmplia del risc que assumeix una organització per a seguir una estratègia determinada, com són la ràtio d'endeutament o la de liquiditat.

#### La vida humana no té preu

Una de les utilitats més habituals de l'anàlisi cost-benefici, dins la valoració d'intangibles, és el control de l'eficiència de mesures de diversa índole. S'utilitza molt especialment en l'àmbit sanitari, ja que els seus beneficis es produeixen en millora de la qualitat de vida o fins i tot reducció de la mortalitat.

Alguns altres àmbits d'utilització són l'àrea mediambiental o les polítiques de benestar social.

#### Exemple

L'anàlisi de com canviaria l'estructura de capital de l'empresa en seguir diferents opcions pot ser una bona mesura del risc. En aquest sentit, les opcions que requereixen la utilització de préstecs a llarg termini augmenten els recursos de l'empresa però incrementen el seu risc financer.

2) **Anàlisi de sensibilitat:** l'anàlisi de sensibilitat és una tècnica útil per a introduir el risc en l'avaluació estratègica, i el seu ús s'ha incrementat amb la disponibilitat dels fulls de càlcul. Mira de mesurar la variació dels resultats esperats de cada estratègia en funció de possibles canvis en els supòsits bàsics sobre els quals s'ha definit.

3) **Models de simulació:** els models d'aquest tipus pretenen mesurar i predir totes les relacions complexes que configuren el futur d'una empresa: els factors més rellevants de l'entorn, els seus principals aspectes interns, etc. Per això, generen simulacions de l'evolució d'aquestes variables.

La construcció d'aquests models normalment requereix coneixements de programació. Tanmateix, l'evolució de la informàtica en els últims anys ha convertit els simuladors de negoci o d'empresa en eines molt populars, fonamentalment amb propòsits didàctics, encara que també per a mirar de reproduir condicions de funcionament d'empreses reals.

### 3.3. Reaccions dels grups de poder

L'anàlisi del risc d'una estratègia no pot deixar de costat el que podríem anomenar risc polític. Aquest deriva de les possibles reaccions que els agents relacionats amb l'empresa poden tenir davant la implantació de l'estratègia i que poden fer perillar el seu èxit.

En l'anàlisi del risc polític, essencialment qualitativa, s'han de tenir en compte tant els grups de poder interns (accionistes, treballadors) com els grups externs (competidors, administracions públiques, consumidors, etc.). D'aquesta manera, és possible trobar-se amb situacions en les quals les reaccions dels grups de poder són crucials per a l'èxit o fracàs d'una estratègia determinada.

Alguns exemples freqüents d'aquesta situació tenen lloc quan una empresa duu a terme una fusió o quan necessita emprendre un procés de reestructuració del negoci davant dels mals resultats o es privatitza una empresa pública. En aquests casos, la por de la pèrdua de llocs de treball durant el procés d'implantació sol portar els treballadors i sindicats a oposar-se obertament, encara que no es vegi racionalment cap altra sortida a la situació de l'empresa.

- Quan la fidelitat del **client** a una marca o producte és molt forta, la introducció de canvis en les seves característiques o imatge pot provocar la desafecció de molts d'ells. Igualment, una empresa es pot trobar amb l'oposició dels **veïns** d'una ciutat o de **grups ecologistes** si les seves noves activitats poden provocar molèsties o danys al medi ambient.
- Especialment important és analitzar la reacció dels **competidors**. Qualsevol actuació estratègica de l'empresa tendeix a millorar la seva posició

#### La justícia processal i l'acceptabilitat

No solament el contingut de la decisió ha de ser acceptable per als agents, sinó que fins i tot la pròpia manera de prendre-la serà avaluada per aquests. La teoria de la justícia processal valora la influència que té el grau de "justícia" (nivell de participació, sentiment d'inclusió, etc.) d'un procés de presa de decisions en les actituds i comportaments de les persones relacionades amb una decisió o afectades per ella (Korsgaard, Schweiger i Sapienza, 1995).

competitiva al mercat en el qual actua, la qual cosa suposa un impacte sobre la situació dels competidors, que serà especialment alt en les fases de maduresa o declivi del cicle de vida del negoci. Per aquesta raó, quan una empresa posa en marxa una acció estratègica de caràcter competitiu ha d'esperar una reacció en altres empreses del sector, que intentaran recuperar la situació de partida o fins i tot posar-la al seu favor.

La teoria de jocs pot ser un instrument útil per a analitzar aquestes situacions, ja que permet analitzar les decisions pròpies en funció de les reaccions possibles d'un altre jugador o competidor i els resultats previstos que se'n poden derivar. En qualsevol cas, si bé les possibilitats operatives d'aplicació d'aquest instrument són limitades davant la complexitat de les situacions abordades, aporta una lògica de raonament que pot ser especialment valuosa.

En cas que siguin previsible reaccions negatives dels grups de poder davant l'estratègia triada per l'empresa, aquesta ha d'intentar resoldre o mitigar els possibles conflictes d'objectius plantejats. Atendre exclusivament una anàlisi economicoracional de la situació pot ser contraproduent per a l'èxit de l'estratègia. L'habilitat en el maneig de les situacions polítiques, la negociació i el diàleg o la incorporació dels objectius d'altres grups poden ser instruments importants per a superar aquestes situacions.

#### **La reacció dels grups de poder en l'OPA de Cortefiel sobre Adolfo Domínguez**

El 14 de març del 2001, l'empresa tèxtil Cortefiel va llançar una oferta pública d'accions (OPA) sobre el seu rival Adolfo Domínguez, pel 100% del seu capital social, però amb la condició d'obtenir-ne almenys el 51%. L'oferta era de 9 euros per acció, 2 euros superior a la seva cotització en aquell moment, la qual cosa representava una prima del 21%. Tanmateix, aquesta valoració significava la meitat del preu de sortida a borsa d'Adolfo Domínguez el març de 1997, el qual havia anat perdent sistemàticament valoració en els últims anys.

L'objectiu de Cortefiel era relançar l'empresa comprada i aconseguir un nou grup empresarial de mida més gran en el qual, mitjançant l'obtenció de sinèrgies i una eficiència operativa més gran, s'aconseguís incrementar les taxes de rendibilitat. Per part de Cortefiel es va anunciar el pagament en efectiu, i el manteniment de la marca i l'equip directiu.

No obstant això, l'oferta va ser rebutjada pel principal accionista, el propi Adolfo Domínguez, posseïdor d'un 30,4% del capital de la seva empresa, qui va aconseguir reunir altres accionistes com el Grup Puig (11,05%), Caixanova (4,6%), Caja de Ahorros del Mediterráneo (2,75%), Caja Municipal de Burgos (0,5%), Caja de Ávila (0,5%) i Banco Gallego (0,33%), per tal d'acumular un 50,1% amb el qual rebutjar l'OPA. Davant d'aquesta situació, Cortefiel va comunicar, l'abril del 2001, a la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) que retirava l'oferta.

El motiu adduït per Adolfo Domínguez per al rebuig es basava en la valoració escassa de l'oferta i el seu interès a continuar com a empresa independent. Aquesta posició era compartida, segons ell, pels seus franquiciats i per l'Associació Tèxtil de Galícia, que va expressar públicament el seu suport a la tasca de l'empresari d'Orense.

#### **Lectura complementària**

Una introducció accessible i aplicada a la teoria de jocs es pot trobar a **A. K. Dixit; B. J. Nalebuff (1992). *Pensar estratègicament: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. Barcelona: Antoni Bosch.**

## 4. La selecció de les estratègies

Fins al moment, en aquest mòdul hem considerat l'elecció d'una alternativa estratègica com un acte aïllat. De fet, podríem considerar que tot el procés estratègic de l'empresa, a partir de l'anàlisi fins a arribar a la implantació d'una alternativa determinada, forma part d'un conjunt, al cor del qual podríem situar l'elecció entre opcions estratègiques diferents.

El model descrit en la figura 1, a l'inici del mòdul, obeeix a un esquema d'elecció racional d'una **estratègia deliberada o intencional** (és a dir, explícita i conscientment dissenyada per l'alta direcció de l'empresa) com a contraposició a una **estratègia emergent** (resultat d'una sèrie de decisions alineades elles al llarg del temps).

Aquest esquema racional utilitza els objectius de l'organització quantificats, quan sigui possible, com un criteri directe per a avaluar les opcions disponibles. Els criteris i tècniques d'avaluació són la part central del procés de presa de decisions i han de proporcionar, al final del procés, la "millor" estratègia en funció dels mèrits relatius de cadascuna d'elles (Johnson i Scholes, 1997a).

De fet, una avaluació i selecció duta a terme mitjançant criteris matemàtics, estadístics i/o financers és una de les facetes més característiques dels anomenats "**processos sinòptics**". Aquests es podrien identificar gairebé perfectament amb una aplicació rigorosa de l'esquema típic de les fases del procés de presa de decisions estratègiques. En un procés sinòptic o racional es fa una recerca extensiva d'informació, es dissenya en profunditat un nombre elevat d'alternatives i s'avaluen aquestes alternatives amb criteris objectius. Aquest model ha estat defensat de vegades com un "procés ideal", beneficiós per a l'empresa.

La realitat empresarial, tanmateix, sovint contradiu no solament la freqüència d'utilització d'aquest model, sinó fins i tot el seu avantatge potencial davant d'altres. En la majoria de casos, els objectius no són clars i canvien al llarg del temps; les persones sovint busquen la informació i les alternatives de manera desordenada i oportunista; l'anàlisi d'alternatives pot ser limitada i les decisions sovint reflecteixen més la utilització de procediments operatius estàndards que una anàlisi sistemàtica i racional (Eisenhardt i Zbaracki, 1992, pàg. 20).

Alguns exemples de pràctiques que divergeixen de la utilització de processos sinòptics o racionals són:



- L'avaluació d'alternatives s'efectua de manera paral·lela o, fins i tot, anterior a la seva formulació completa.
- Se cerca informació i fins i tot s'avalua l'impacte econòmic d'una alternativa estratègica que ja ha estat escollida per a la seva implantació.
- Es contracta a consultors externs a fi que confirmin informació ja coneguda i valorada, tot buscant objectivar la decisió ja presa.
- La "tornada enrere" en processos que han assolit una situació política excessivament conflictiva i difícil de resoldre sense un replantejament del problema.

### **Simon i la racionalitat processal**

Herbert A. Simon, premi Nobel d'economia el 1978, va proposar l'existència de diferents **límits a la racionalitat** dels decisors. Algunes fonts que comporten que es triïn opcions que no maximitzen l'objectiu de l'empresa són les següents:

- No és possible disposar de tota la informació ni conèixer totes les alternatives.
- No és possible conèixer a priori amb certesa el resultat d'una decisió abans d'implantar-la.
- No sempre s'elegeix l'alternativa que maximitza els resultats: moltes vegades s'opta per una opció que satisfà prou l'assoliment dels objectius proposats (Simon, 1947).

El model d'avaluació i selecció racional d'estratègies, així com el propi model de procés sinòptic, han rebut crítiques des de tres perspectives diferents: la racionalitat limitada, l'incrementalisme lògic i el procés polític. Vegem algunes de les idees proposades:

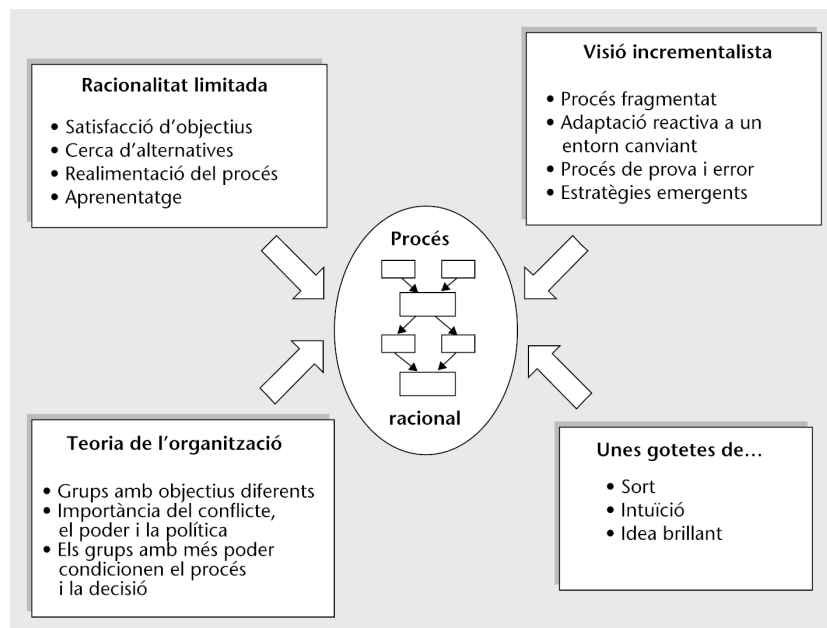
- El model racional es pot adaptar acceptant la **racionalitat limitada** dels decisors. Això suposa reconèixer que els decisors satisfan els seus objectius en lloc d'optimitzar-los, rarament es comprometen en una recerca exhaustiva d'alternatives i descobreixen els seus objectius en el propi procés de recerca. Per tant, el procés d'avaluació i selecció no és lineal sinó que, a la pràctica, es produeixen cicles de realimentació pels quals els objectius són reajustats a mesura que el procés d'avaluació avança. Els objectius, d'aquesta manera, s'adeqüen a l'estratègia i viceversa (Johnson i Scholes, 1997a). La quantitat de cicles introduïts i la forma final del procés depenen de la major o menor complexitat de la decisió estratègica que s'ha d'adoptar i del major o menor conflicte d'objectius existent a l'organització (Eisenhardt i Zbaracki, 1992).
- L'**incrementalisme lògic** concep la decisió estratègica es concep com un procés fragmentat que es produeix dins de les diferents unitats organitzatives, a mesura que s'adapten de manera reactiva a un entorn canviant. S'inicia així un procés d'implantació parcial de l'estratègia, mitjançant "prova i error" a partir del qual l'empresa pugui anar millorant el seu coneixement sobre els resultats de l'aplicació. Això permet que l'empresa aprengui de l'experiència i millori el seu coneixement sobre l'adequació de l'estratègia i, en darrer terme, augmenti la seva capacitat de decisió. Tanmateix, també pot conduir a la ineficiència, de manera que diferents unitats de l'organització empenyin cap a objectius i direccions diferents.

### Una visió incremental del procés segons un directiu

"L'analogia dels escacs resulta útil aquí. L'objectiu dels escacs és clar: aconseguir la victòria capturant el rei del contrari. La majoria dels jugadors comença amb un moviment estratègic que suposa una resposta del contrari. Si es produeix aquesta resposta, el següent moviment es produeix de manera automàtica, en funció de l'anterior estratègia guanyadora. Tanmateix, la bellesa dels escacs és la impredictibilitat dels moviments del contrari. Intentar predir el resultat d'una partida d'escacs és impossible i, per tant, els jugadors es limiten a treballar amb possibilitats i probabilitats dels moviments que no estan gaire allunyats" (Johson i altres, 2006).

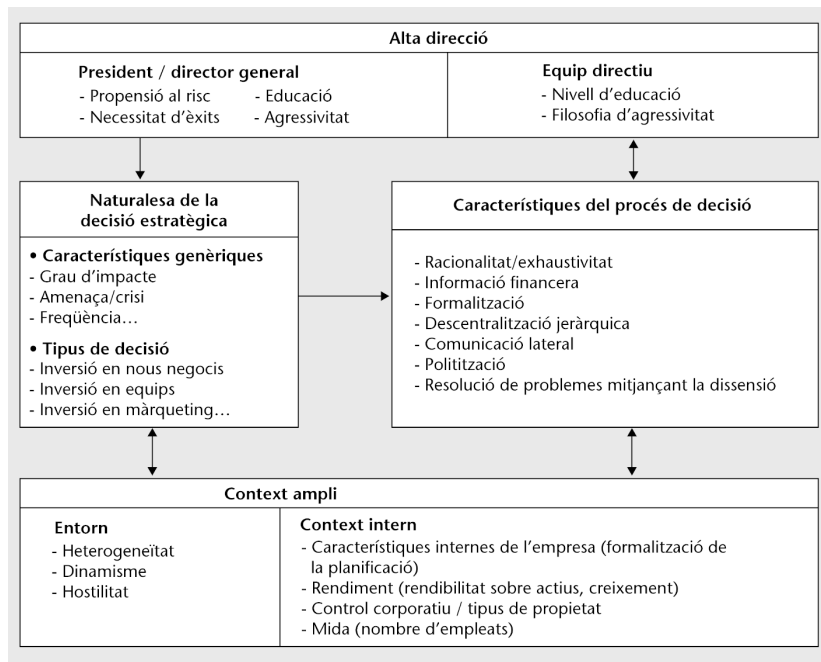
- La **visió política**, més propera a la teoria de l'organització, manté que les organitzacions són formades per persones i grups que tenen objectius i preferències diferents, que són, en bona mesura, incompatibles entre ells, per la qual cosa entren en conflicte. Si això és així, el procés d'avaluació i selecció d'estratègies té un caràcter essencialment polític, en el qual cada grup de l'empresa tracta d'aconseguir els seus objectius. Amb aquest fi s'impliquen en activitats i tàctiques polítiques com la formació de coalicions, la cooptació, l'ús estratègic de la informació, el recurs a consultors externs, etc. En general, el resultat del procés de decisió respon als objectius i desitjos dels grups amb més poder dins de l'organització (Eisenhardt i Zbaracki, 1992).

Com a síntesi, podem assenyalar que els processos d'adopció de decisions estratègiques es produeixen a organitzacions que són sistemes polítics. A més, els decisors busquen objectius racionals i tracten d'aconseguir-los mitjançant la millor opció estratègica. En conseqüència, els enfocaments diferents aporten una observació correcta d'una part de la realitat de les organitzacions de manera que una combinació de les diferents perspectives ens pot ajudar a entendre millor aquesta realitat. A tot això hauríem d'afegir el paper que la sort o l'atzar té en l'elecció de les opcions estratègiques (Eisenhardt i Zbaracki, 1992).

**Figura 4. Diferents visions dels processos de decisió estratègica**

D'acord amb això, els processos de presa de decisions estratègiques no es produeixen de manera uniforme en cada situació dins d'una l'organització, ni sens dubte, entre organitzacions diferents. Les característiques específiques que adopti finalment el model d'avaluació i selecció d'estratègies depenen, en cada organització, dels factors següents (figura 5):

- L'**alta direcció**, és a dir, les característiques de les persones que han d'adoptar la decisió quant al seu tipus i grau de formació, propensió al risc o agressivitat.
- La naturalesa de la **pròpia decisió estratègica** que cal adoptar, tant pel que fa a les seves característiques genèriques com al seu contingut.
- El **context** de l'organització o característiques de l'entorn i de la pròpia empresa.

**Figura 5. Factors que influeixen en els processos de decisió estratègica**

Font: Papadakis, Lioukas i Chambers (1998, pàg. 121).

L'enfocament seguit per la major part dels manuals de direcció estratègica, així com pels diferents mòduls d'aquesta assignatura, es correspon en essència amb un procés racional o sinòptic. Això es deu a la seva alta capacitat didàctica i al fet que, en la major part dels casos, suposa d'alguna manera una base per a explicar qualsevol altre tipus de procés. No obstant això, cal qüestionar-se quin és el paper que exerceix la racionalitat en l'adopció de decisions estratègiques i de què depèn que el procés realment seguit sigui més o menys racional.

Respecte al **paper de la racionalitat** en les decisions estratègiques, hem d'assenyalar que els mètodes i tècniques descrits han de servir com a eines valuoses per als directius que han de prendre les decisions estratègiques, independentment de quin sigui el caràcter dominant del procés (racional o polític, unitari o incremental).

D'aquesta manera, els instruments d'anàlisi, formulació i avaluació d'estratègies poden ajudar a introduir racionalitat i orientació cap a objectius en un procés marcadament polític o poden ajudar a donar coherència a un procés incremental, així com facilitar la difusió dels èxits mitjançant prova i error obtinguts en un departament al conjunt de l'organització (Johnson i Scholes, 1997b).

Si bé no són encara d'ús ampli, en els últims anys es desenvolupen models sofisticats que ajuden a prendre decisions estratègiques en un context de racionalitat, utilitzant suports informàtics per a tractar el volum i la complexitat de la informació usada i superar així les limitacions cognitives associades amb l'ésser humà.

En general, podem afirmar que els processos de decisió estratègica mai no són totalment racionals ni totalment polítics, totalment unitaris ni exclusivament incrementals. Es tracta de qüestions de grau: tant la racionalitat com el nivell de politicitat o el grau d'integració són dimensions del procés, que assoleixen valors determinats entre dos extrems.

D'altra banda, la bibliografia ha mirat d'identificar alguns **factors que afavoreixen o perjudiquen el caràcter racional** del procés d'avaluació i selecció d'estratègies. D'aquesta manera, podem identificar sis factors rellevants, alguns dels quals són inclosos en la figura 6 (Dean i Sharfman, 1993):

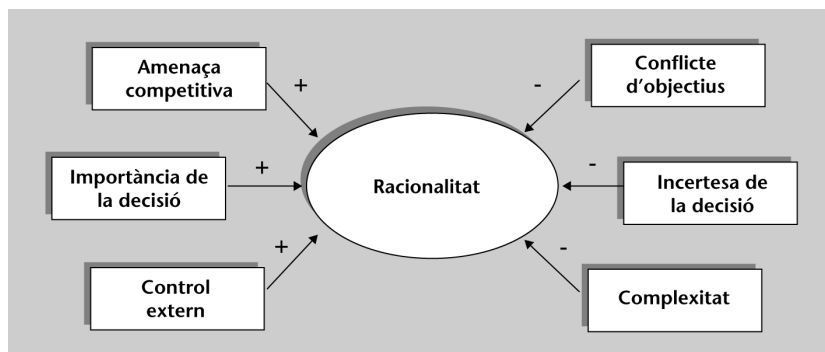
- **Amenaça competitiva:** quan la competència és més intensa i l'entorn més hostil, les decisions adoptades poden tenir conseqüències greus per a l'organització, per la qual cosa el nivell de racionalitat del procés tendeix a augmentar.
- **Importància de la decisió:** quan la decisió estratègica que s'ha d'adoptar és més important, compromet en major mesura el futur de l'empresa i les conseqüències d'un encert o error seran més decisives. Per això, la direcció tendeix a analitzar amb més profunditat les decisions en aquest context.
- **Control extern:** si hi ha mecanismes de control extern de les decisions adoptades, els directius hauran de fer un esforç més gran per a millorar la qualitat de la decisió, per la qual cosa utilitzaran més informació i tècniques d'anàlisi. Els accionistes, el mercat de capitals o d'empreses poden ser mecanismes externs que influeixin en la direcció descrita.
- **Conflicte d'objectius:** l'existència de diversitat o conflicte d'objectius entre els grups participants a l'organització o entre el propi equip d'alta direcció fa que el procés sigui menys racional i es pugui produir un context polític més gran.
- **Incertesa:** com més gran sigui la incertesa que envolta el procés d'elecció estratègica, més petit serà el seu grau de racionalitat. Això es deu al fet que la possibilitat d'aplicar models d'anàlisi i avaluació racionals és més petita, per la qual cosa es tendeix a confiar més en la intuïció, el seny o la tradició.

#### Exemple

Tavana i Banerjee (1995) desenvolupen un model matemàtic per a avaluar i jerarquitzar alternatives d'una manera interactiva. Igualment, García i Osorio (1998) proposen un sistema de suport per a la decisió especialment orientat cap a la formulació d'estratègies empresarials.

- **Mida de l'organització:** una mida superior d'una empresa fa que les decisions estratègiques que s'hagin d'adoptar siguin més complexes, per la qual cosa augmenta la dificultat per a aplicar-hi mètodes racionals de decisió.

**Figura 6. Determinants de la racionalitat dels processos de decisió estratègica**



Font: Dean i Sharfman (1993).

Tot i que aquestes relacions semblen lògiques, ni en aquest treball ni en altres no hi ha evidència empírica definitiva per a demostrar la influència dels diferents factors en la forma descrita, a causa de l'existència d'algunes dificultats metodològiques: la valoració del nivell de racionalitat d'un procés és bastant complexa. En qualsevol cas, la realitat mostra components racionals i no racionals en els processos de selecció d'estratègies, encara que tampoc no és clar l'avantatge d'un tipus de processos sobre d'altres.

Finalment, l'estudi de la relació entre la racionalitat dels processos de presa de decisions estratègiques i els resultats dona **resultats contradictoris**: de vegades els processos més racionals obtenen resultats millors, però no sempre. Aquest fet apunta cap a una explicació contingent, és a dir, utilitzar processos racionals serà més o menys interessant en funció del context (Hough i White, 2003).

## Resum

Després de plantejar un conjunt d'alternatives estratègiques, el pas següent del procés de direcció estratègica suposa escollir una opció concreta, que ha de ser implantada posteriorment.

Aquesta elecció es basa en diferents tipus de criteris. En primer lloc, és necessari valorar l'**adequació** de les diferents alternatives a la situació i necessitats de l'empresa, tenint en compte el seu context extern i intern. Així mateix, cal analitzar la **factibilitat** de les alternatives, és a dir, la possibilitat de posar-les en marxa si fossin seleccionades. Finalment, cal tenir en compte la seva **acceptabilitat**, derivada de la consecució d'un nivell adequat de rendibilitat, així com de la valoració de l'estratègia per part dels grups d'interès més influents a l'organització.

Si bé el procés descrit és essencialment racional, la realitat demostra que qualsevol procés de presa de decisions empresarials té components racionals i altres de més irracionals relacionats amb la intuïció o l'exercici del poder. Conèixer quins són els factors que influeixen en aquest procés ajuda els directius a entendre millor les claus de l'èxit d'una estratègia i gestionar adequadament tant els aspectes racionals, més controlables, com la resta.





## Activitats

1. Valoreu la utilització de criteris racionals de selecció d'alternatives estratègiques mitjançant una notícia de premsa, que detalli el procés seguit per a una decisió d'internacionalització d'una empresa.

Recomanació: El tipus d'informació que es requereix per a fer aquesta activitat és més fàcil de trobar en reportatges elaborats i extensos publicats pels diaris d'informació econòmica o en les edicions dominicals dels diaris d'informació general.

## Exercicis d'autoavaluació

1. Quines mancances de recursos són més difícils de solucionar des del punt de vista de la factibilitat de l'estratègia empresarial?
2. A quin tipus de criteris correspon la utilització del model de cadena de valor per a tractar d'aprofitar les baules existents?
3. Amb quins mitjans podem utilitzar l'evidència empírica a l'hora d'analitzar l'adequació d'una estratègia?
4. Quines conseqüències té la falta d'ajust organitzatiu d'una de les alternatives estratègiques proposades?
5. Quan és especialment útil el mètode dels escenaris per a considerar l'adequació de les opcions estratègiques?
6. Quins problemes planteja la rendibilitat com a criteri per a valorar l'acceptabilitat de l'estratègia?
7. Quines són les crítiques principals rebudes pel model de procés sinòptic o racional?
8. Quins grans grups de factors influeixen en la manera d'avaluar i seleccionar l'estratègia de l'empresa?

## **Solucionari**

- 1) Consulteu l'apartat 1.
- 2) Consulteu l'apartat 2.1.
- 3) Consulteu l'apartat 2.2.
- 4) Consulteu l'apartat 2.3.
- 5) Consulteu l'apartat 2.4.
- 6) Consulteu l'apartat 3.1.
- 7) Consulteu l'apartat 4.
- 8) Consulteu l'apartat 4.

## Glossari

**acceptabilitat** *f* Capacitat que té una opció estratègica de satisfer els objectius dels propietaris o accionistes de l'empresa, així com d'altres grups d'interès altament rellevants.

**adequació** *f* Ajust de les solucions estratègiques plantejades a les necessitats de l'organització, derivades del seu context estratègic extern (entorn) i intern (disponibilitat de recursos, organització de l'empresa).

**ajust organitzatiu** *m* Correspondència de les alternatives estratègiques amb la realitat organitzativa de l'empresa en la qual s'hauria d'implantar, analitzant factors com el disseny de l'estructura o la cultura empresarial.

**evidència empírica** *f* Experiència existent que relaciona la utilització d'una estratègia determinada en un context extern i intern donat amb l'obtenció de resultats empresarials millors o pitjors.

**factibilitat** *f* Possibilitat de posar en marxa una alternativa estratègica determinada, en funció dels recursos de què l'empresa disposa.

**incrementalisme lògic** *m* Utilització de processos de presa de decisions amb un cert grau de desestructuració, en els quals les alternatives estratègiques són avaluades per mitjà d'implantacions parcials, i es permeten tornades enrere en el procés.

**lògica estratègica** *f* Valoració de l'adequació de les alternatives estratègiques proposades en funció de criteris teòrics d'ajust.

**procés racional** *m* Vegeu **procés sinòptic**.

**procés sinòptic** *m* Procés de presa de decisions estratègiques caracteritzat per una recerca d'informació profunda, el disseny detallat d'un bon nombre d'alternatives estratègiques i la selecció per mitjà de criteris matemàtics o financers.  
sin. compl. **procés racional**

**racionalitat** *f* En organització d'empreses, significa la utilització de tots els mitjans a l'abast de l'empresa per a tractar així d'obtenir el millor resultat possible d'un procés de presa de decisions.

## Bibliografia

- Bueno Campos, E.** (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos* (5a. ed.). Madrid: Pirámide.
- Buzzell, R. D.; Gale, B. T.** (1987). *The PIMS Principles*. Nova 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, pàg. 587-610).
- Eisenhardt, K. M.; Zbaracki, M. J.** (1992, hivern). "Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal* (vol. 13, pàg. 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, pàg. 81-489).
- Johnson, G; Scholes, K.** (1997a). *Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones* (3a. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G; Scholes, K.** (1997b). *Exploring Corporate Strategy* (4a. ed.). Londres: Prentice Hall.
- Johnson, G; Scholes, K.** (2001). *Dirección estratégica* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G; Scholes, K.; Whittington, R.** (2006). *Dirección Estratégica* (7a. 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, pàg. 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, pàg. 115-147).
- Rumelt, R.** (1993). "La Evaluación de Estrategias de Negocios". En: H. Mintzberg; J. B. Quinn (ed.). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos* (pàg. 60-68). Mèxic: Prentice Hall.
- Simon, H.** (1947). *Administrative Behavior* (editada en castellà, 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, pàg. 731-743).