

8. VALORACIÓN DE PROPUESTAS Y DEFINICIÓN DE LA FORMA DE COMPETIR

8.1. LAS CLAVES PARA LA VALORACIÓN DE LAS PROPUESTAS

La misión y los objetivos deben ser el elemento que permita validar las opciones de actuación estratégica. Todas las estrategias deben ser acordes con la misión y orientadas a los objetivos corporativos. Si hacen falta cambios en la empresa, algunas de las opciones estratégicas a considerar quizás deban ser poco concordantes con la cultura instalada en la empresa, ser rupturistas, pero todas se deben enmarcar rigurosamente en la misión y conducir al logro de los objetivos corporativos.

Todas las propuestas de mejora en los factores críticos de éxito que habíamos sugerido al final del análisis específico y todas las opciones de actuación estratégica formuladas para cada unidad estratégica de análisis deben ser evaluadas ahora en función de su adecuación a la misión, a los objetivos corporativos y a los objetivos de cada unidad definidos también más arriba. Pero las propuestas no sólo deben adecuarse a la misión, a los objetivos corporativos y a los objetivos de la unidad; las propuestas idóneas serán aquellas que se ajusten mejor a los recursos disponibles y, también, a la forma de ser de la empresa. Si una propuesta fuese muy continuista y, además, se adaptase muy bien a la cultura de la empresa, sería muy fácil de implementar, aunque tal vez estaríamos cayendo en el conformismo; pero, por el contrario, si una propuesta fuera muy rupturista y, a la vez, supusiera un cambio cultural importante, tal vez estaríamos tomando un riesgo excesivo. El gráfico de la Figura II -9-1 está adaptado basándose en las ideas de Schwartz y Davies¹¹.

¹¹ Schwartz, H. and Davis, S. M.: Matching Corporate Culture and Business Strategy.

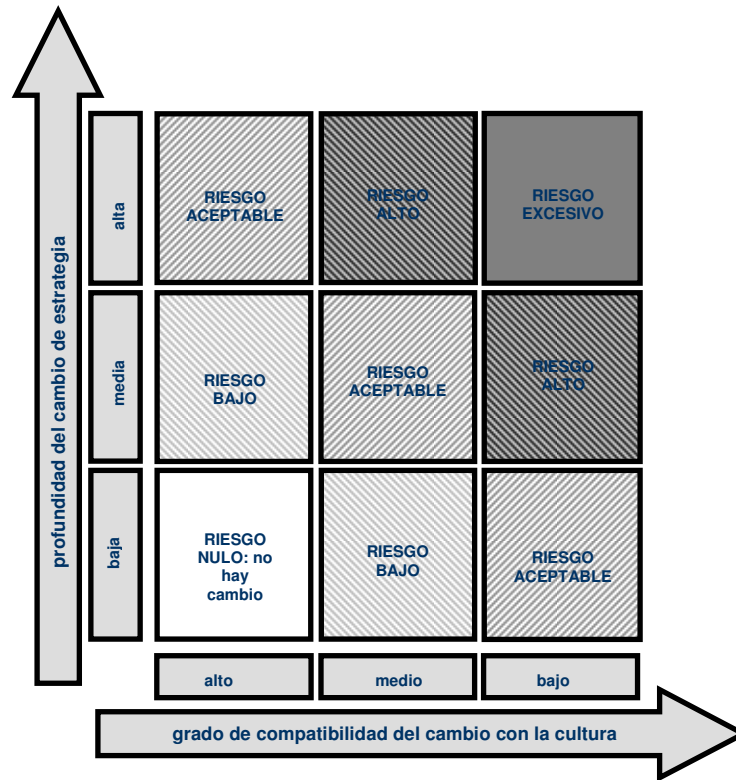


Figura 32. Congruencia entre estrategias y cultura
 (Adaptado de Schwartz, H. and Davis, S. M.: Matching Corporate Culture and Business Strategy)

Este es el momento de escoger, entre todas aquellas iniciativas las que vamos a poner en juego, las propuestas que nos van a llevar, más fácilmente, hacia los objetivos planteados. Evaluemos de acuerdo a su adecuación a la misión, a los objetivos corporativos y a los objetivos específicos de la unidad todas las propuestas que hemos realizado, tanto de mejora en los factores críticos como de actuación estratégica.

8.2. VALORACIÓN DE LAS SUGERENCIAS DE CORRECCIÓN Y MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LOS FCE Y VALORACIÓN DE ESTRATEGIAS

PROPUESTAS DE MEJORA	ADECUACIÓN				
	Misión	Obj. Corp.	Ob. UEA	Recursos	Cultura

Figura 33 (elaboración propia)

ESTRATEGIAS	ADECUACIÓN				
	Misión	Obj. Corp.	Ob. UEA	Recursos	Cultura

Figura 34 (elaboración propia)

8.3. SELECCIÓN DE SUGERENCIAS Y VERIFICACIÓN DE SU COMPATIBILIDAD

Después de valorar todas las sugerencias de actuación estratégica y todas las medidas de mejora en los factores críticos de éxito tendremos todos los datos para escoger las más adecuadas. Escojámoslas y, a continuación, verifiquemos su mutua compatibilidad; caso de aparecer alguna incompatibilidad tendremos que eliminar alguna.

COMPATIBILIDAD MUTUA DE OPCIONES ESTRATÉGICAS Y PROPUESTAS DE MEJORA	SUGERENCIA 1	SUGERENCIA 2	SUGERENCIA 3	SUGERENCIA 4	SUGERENCIA 5	SUGERENCIA 6	SUGERENCIA 7	SUGERENCIA 8	SUGERENCIA 9	SUGERENCIA 10	SUGERENCIA 11
SUGERENCIA 1											
SUGERENCIA 2											
SUGERENCIA 3											
SUGERENCIA 4											
SUGERENCIA 5											
SUGERENCIA 6											
SUGERENCIA 7											
SUGERENCIA 8											
SUGERENCIA 9											
SUGERENCIA 10											
SUGERENCIA 11											

Figura 35 (elaboración propia)

8.4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA CADA UNIDAD

Con las propuestas de mejora y las propuestas de actuación estratégica idóneas debemos hacer un trabajo de agrupación entre las más próximas y redactar una síntesis que será la definición genérica de la forma de competir de la unidad.

Ahora es cuando estamos en condiciones de acometer la concreción de los planes de acción y la realización de los presupuestos. Hacerlo antes hubiera sido estúpido, sin embargo así se hacen en la práctica totalidad de las empresas, incluidas las que hacen planes estratégicos. Seamos consecuentes, empleemos nuestro esfuerzo de análisis de forma secuencial, sino no será efectivo. Y, sobre todo, no olvidemos que la reflexión estratégica es para la acción, si no es así, no tiene sentido.

¡Suerte!; ahora, después de haber trabajado duramente y analizado ordenadamente cada aspecto, sí nos la merecemos; seguro que la vamos a tener; la suerte no existe en los negocios; el éxito no está basado en la fortuna; sólo quien las conoce las reglas de juego y busca una estrategia adecuada para alcanzar el éxito puede tener suerte.