



# TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS: CLAVES PARA EL ÉXITO

La toma de decisiones estratégicas es un aspecto fundamental en la gestión empresarial que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. En este artículo, exploraremos en qué consiste la toma de decisiones estratégicas, cómo se lleva a cabo en el contexto empresarial y qué pasos clave deben seguirse para tomar decisiones eficientes. Además, discutiremos la importancia de construir un clima laboral que fomente la toma de decisiones estratégicas basadas en información y evidencia.

**Introducción a la Toma de Decisiones Estratégicas**

La toma de decisiones estratégicas es un proceso crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Consiste en la selección de cursos de acción con la intención de conducir a la empresa -o alguna de sus dependencias internas o externas- a la consecución de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta el contexto interno de la empresa y externo, del mercado. Esta toma de decisiones se basa en una evaluación profunda de los recursos disponibles, las oportunidades y amenazas del entorno, así como en una comprensión clara del propósito, los objetivos y los valores de la empresa.

## Decisiones vs. Decisiones Estratégicas

Es muy común que, en el día a día de una organización, sus tomadores de decisiones en algún momento no diferencien algunas decisiones que deben tomar, invirtiendo en ocasiones tiempo y recursos decidiendo frente a situaciones que no necesitan de su atención. Es esencial diferenciar entre las decisiones cotidianas y las decisiones estratégicas en el ámbito empresarial. Las decisiones cotidianas se refieren a acciones y elecciones que se realizan rutinariamente en el curso de las operaciones diarias de la empresa. Por otro lado, las decisiones estratégicas son aquellas que afectan la dirección y el futuro de la empresa a mediano y/o largo plazo. Estas decisiones tienen un impacto significativo en la posición competitiva de la organización, sus operaciones, su crecimiento y su rentabilidad.

## Proceso de Toma de Decisiones Estratégicas

La toma de decisiones estratégicas en el contexto empresarial puede llevarse a cabo desde distintos métodos, sin embargo, todos implican varios pasos clave, los cuales deben llevarse a cabo de manera ordenada y concienzuda para minimizar los potenciales errores. Entre los distintos métodos de toma de decisiones estratégicas podemos contar con el Intuitivo, DOFA, Delphi, Moscow o Proceso Racional, entre otros.

Si bien, ninguno de estos métodos es mejor que el otro, se puede analizar cuál utilizar según la necesidad de la empresa en el momento determinado. Estos métodos también pueden combinarse utilizarse con herramientas para complementar el proceso de toma de decisión. Por mi parte, considero que el método más efectivo para organizaciones de mediano o gran tamaño es la implementación del Proceso Racional, el cual consiste en una secuencia de acciones

simples:

1. Se identifica el problema de manera clara y precisa, de tal forma que se tenga claro el norte hacia donde se apunta con la decisión que se tomará.
2. Se establecen los criterios de decisión, los cuales guiarán el proceso, permitiendo ver los aspectos importantes que se deben tener en cuenta para solucionar el problema.
3. Se ponderan los criterios, asignando un valor a cada uno de los mismos. Si se considera que un aspecto es más importante que el otro, éste tendrá un mayor valor al momento de tomar la decisión.
4. Se generan distintas alternativas de decisión, para contar con distintas opciones y analizar todas a la luz tanto de los criterios como del conocimiento que todos los participantes tienen sobre el tema.
5. Se evalúan las alternativas presentadas, teniendo en cuenta los criterios de evaluación y su correspondiente ponderación.
6. Se seleccionan las mejores alternativas

Cuando se generan las distintas alternativas de decisión (punto 5), me gusta validar cada una de ellas con un análisis DOFA, el cual consiste en generar un plano cartesiano donde en el eje horizontal (x) se establece de un lado lo positivo y del otro lo negativo e igualmente sobre el eje vertical (y), se establece lo interno y lo externo en cada uno de sus lados. Posteriormente, asignaremos los 4 criterios para analizar las opciones Debilidades (negativo-interno), Fortalezas (positivo-interno), Amenazas (negativo-externo) y Oportunidades (positivo-externo). En cada uno de los cuadrantes se hace el listado correspondiente a los criterios a evaluar de cada idea y con esta información adicional, se escogen las mejores alternativas.

De esta manera, al buscar construir y ponderar alternativas de toma de decisión, tendremos un doble chequeo tanto de la idea misma, como del proceso, mejorando así el resultado final.

## **Promoviendo una Cultura de Toma de Decisiones Estratégicas**

Para fomentar una cultura de toma de decisiones estratégicas en una organización, es importante crear un clima laboral que fomente la participación, la colaboración y la innovación. Esto se logra al cultivar un ambiente donde los empleados se sientan valorados, escuchados y empoderados para contribuir activamente al proceso de toma de decisiones.

Los líderes desempeñan un papel fundamental en la promoción de esta cultura al comunicar claramente la importancia de la toma de decisiones estratégicas y alentar la participación activa de todos los miembros del equipo. En lugar de imponer decisiones desde arriba, los líderes deben facilitar un enfoque colaborativo que fomente la generación de ideas, el debate constructivo y la evaluación crítica de alternativas. El equipo humano de la empresa, representa el mayor valor de conocimiento en términos operativos y es éste quien cuenta con la mayor capacidad para plantear alternativas frente a la necesidad de toma de decisiones, sobre todo en situaciones atípicas.

Además, es importante establecer sistemas y procesos que apoyen la toma de decisiones estratégicas, como la recopilación y análisis de datos relevantes, la implementación de herramientas de Gestión del Conocimiento y la creación

de estructuras organizativas flexibles y adaptativas para una dinámica de flujo constante del conocimiento organizacional en todas direcciones.

## **Desafíos Actuales en la Toma de Decisiones Estratégicas**

En un entorno empresarial globalizado y digitalizado, las empresas enfrentan una serie de desafíos en la toma de decisiones estratégicas. La gestión de la incertidumbre en un mercado volátil, la competencia internacional, la rápida evolución de la tecnología y los cambios en las preferencias y expectativas de los clientes son solo algunos de los desafíos que pueden dificultar el proceso de toma de decisiones estratégicas. Es gracias a este contexto que las organizaciones afrontan la necesidad imperativa de “profesionalizar” su proceso de toma de decisiones y sobre todo, someterlo a un escrutinio experto, donde se analice la evidencia que soporta la decisión y los diferentes resultados que se esperan con la implementación de la misma.

## **El Papel de la Inteligencia Artificial y la Analítica de Datos**

La inteligencia artificial (IA) y la analítica de datos juegan un papel cada vez más importante en la toma de decisiones estratégicas. Estas tecnologías permiten a las empresas analizar en corto tiempo grandes volúmenes de datos, identificar tendencias emergentes y tomar decisiones más informadas y basadas en datos duros. Por ejemplo, las empresas pueden utilizar algoritmos de IA para predecir la demanda del mercado, optimizar la cadena de suministro y personalizar la experiencia del cliente.



## Tomar Mejores Decisiones

Al igual que en el proceso de Toma de Decisiones Estratégicas, para tomar cualquier tipo de decisiones de manera adecuada y eficiente en cualquier aspecto de la vida, es importante seguir un proceso sistemático y reflexivo, donde controlamos todas las variables posibles y nos enfocamos en prestar atención a las variables que no podemos prever; de esta manera disminuimos la incertidumbre del resultado, pues ésta siempre estará presente en todo proceso de toma de decisiones.

Al inicio de este artículo, se mencionaron algunos de los métodos existentes para tomar decisiones estratégicas más efectivas, sin embargo, dentro de las posibilidades, considero que para contextos más informales o personales, una de las mejores opciones es el método intuitivo, el cual describe un proceso sencillo, el cual no necesariamente se limita al listado dado y se pueden incluir cuantos pasos se necesite para tratar

de controlar de mejor manera los resultados de la decisión tomada.

### El método Intuitivo consiste en:

- 1. Una Clara Identificación del Problema o la Oportunidad:** El proceso comienza con la identificación clara del problema o la oportunidad que requiere una acción estratégica. Esto puede surgir gracias a cambios en el entorno empresarial, la competencia, las tendencias del mercado o las necesidades y expectativas de los clientes. Esta definición es el paso más importante, puesto que trazará el norte a donde se apuntará con la decisión.
- 2. El Análisis de las Alternativas:** Una vez que se ha identificado el problema u oportunidad, es importante generar y evaluar diferentes alternativas de acción. Esto implica considerar diversas opciones y estrategias que podrían abordar eficazmente el problema o aprovechar la oportunidad identificada.

**3. La Evaluación de las Alternativas:** Cada alternativa debe ser evaluada cuidadosamente en función de criterios específicos, como su viabilidad, impacto potencial, costos y beneficios asociados, así como los riesgos y posibles implicaciones a largo plazo. Toda vez se tenga la evaluación de alternativas, es importante ponderar el grado de cumplimiento que cada una tenga con respecto a la atención del problema u oportunidad.

**4. La Toma de Decisiones:** Con base en la evaluación de las alternativas, se toma la decisión estratégica más adecuada. Esta decisión debe ser respaldada por un análisis riguroso y una evaluación de riesgos (risk assessment), así como por un consenso entre los principales stakeholders.

**5. La Implementación y Seguimiento:** Una vez que se ha tomado la decisión estratégica, es fundamental implementarla de manera efectiva y monitorear su ejecución y resultados. Esto implica asignar recursos, definir responsabilidades, establecer plazos y métricas de desempeño, y realizar un seguimiento continuo para asegurar que se logren los resultados esperados.

## **Empresas que Enfrentaron Desafíos en la Toma de Decisiones Estratégicas**

Un ejemplo reciente de una empresa que enfrentó desafíos significativos en la toma de decisiones estratégicas es Blockbuster. La compañía, gigante de alquiler de películas a nivel global, no logró adaptarse rápidamente a los cambios en la industria del entretenimiento y subestimó el impacto de la tecnología de streaming, sin siquiera explorar el incursionar en ella. Como resultado, perdió relevancia en el mercado y finalmente se declaró en bancarrota en 2010.

Otros ejemplos son Nokia y Blackberry, quienes al no adaptarse rápidamente a los cambios en la industria de los teléfonos móviles y subestimó el impacto de los smartphones en el mercado, dejando abierta la participación de mercado a Samsung y otros competidores. Como resultado, ambas perdieron relevancia en el mercado, Nokia vendió su división de dispositivos móviles a Microsoft en 2014 y Blackberry que perdió su posición dominante en el mercado.



Por otro lado, un ejemplo de una empresa que logró superar con éxito los desafíos en la toma de decisiones estratégicas es Tesla. La compañía apostó por la innovación tecnológica y la sostenibilidad, lo que le permitió convertirse en líder en el mercado de los vehículos eléctricos y la energía renovable. Otro ejemplo es Netflix, quien, contrario al caso Blockbuster apostó por la transmisión de contenido en línea y realizó inversiones significativas en tecnología y producción de contenido original. Esto le ha permitido mantenerse a la vanguardia de la industria del entretenimiento con una participación de mercado de más del 50% y expandirse a nivel global.

En conclusión, la toma de decisiones estratégicas es un proceso fundamental para el éxito de cualquier empresa u organización. Es importante reconocer la diferencia entre las decisiones cotidianas y las decisiones estratégicas, así como comprender los desafíos específicos que enfrentan las empresas en el entorno empresarial actual.

La promoción de una cultura de toma de decisiones estratégicas, basada en la participación, la colaboración y la innovación, es esencial para asegurar el éxito a largo plazo de una organización. Además, el papel cada vez más importante de la inteligencia artificial y la analítica de datos en la toma de decisiones estratégicas destaca la necesidad de adoptar tecnologías emergentes y aprovechar el poder de los datos para informar y respaldar las decisiones empresariales.

En última instancia, tomar mejores decisiones en la vida y en la empresa requiere un enfoque sistemático, reflexivo y basado en datos y/o evidencias. Al seguir un proceso claro y utilizar herramientas y tecnologías adecuadas, las empresas pueden tomar decisiones más informadas, mitigar riesgos, aprovechar oportunidades para alcanzar sus objetivos y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.



**JUAN  
MANUEL**

**MENDOZA-PUCCINI**

 **j MMP2015**