

Prospectiva Empresarial



Para la Toma de Decisiones

MBA y MsC. Jorge Luis Morales Puerto

```
graph TD; A(( )) --- B["Toma de decisiones y solución de problemas"]; A --- C["Contextos de la toma de decisiones"]; A --- D["El entorno empresarial y sus características actuales"]
```

Toma de decisiones y solución de problemas

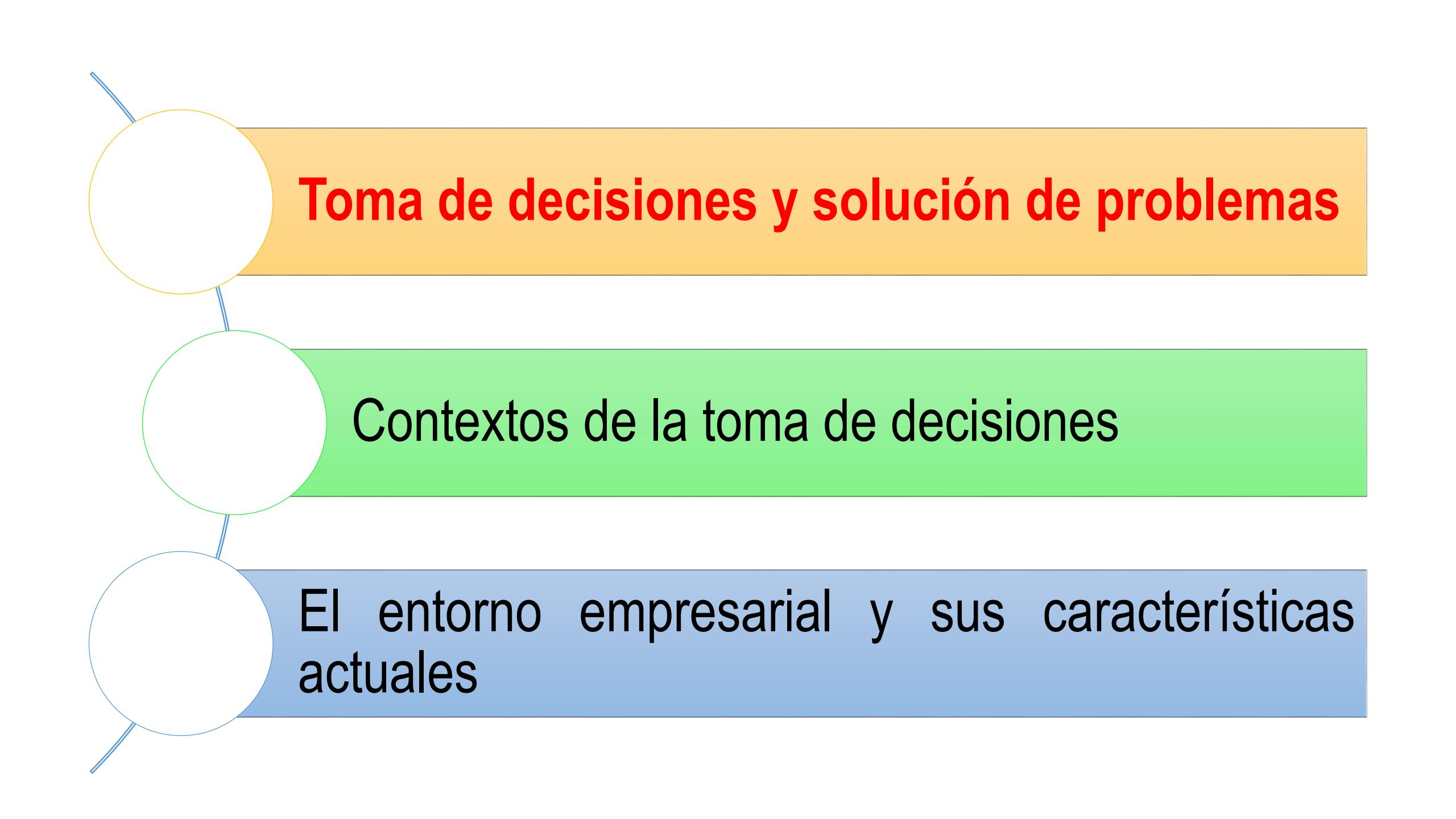
Contextos de la toma de decisiones

El entorno empresarial y sus características actuales

Dinámica: Supervivencia en el Desierto



30 min



Toma de decisiones y solución de problemas

Contextos de la toma de decisiones

El entorno empresarial y sus características actuales

¿Qué es decidir?

“Decidir es hacer un **corte** entre el **pasado** y el **futuro**.”

Shackle

“Es el proceso de **transformación** de la **información** en **acción**.”

Forrester

Decidir tiene que ver con un **cambio de estado**, con un **movimiento** que **nos lleva** de una **situación dada**, a **otra deseada**.

¿Qué es tomar decisiones?

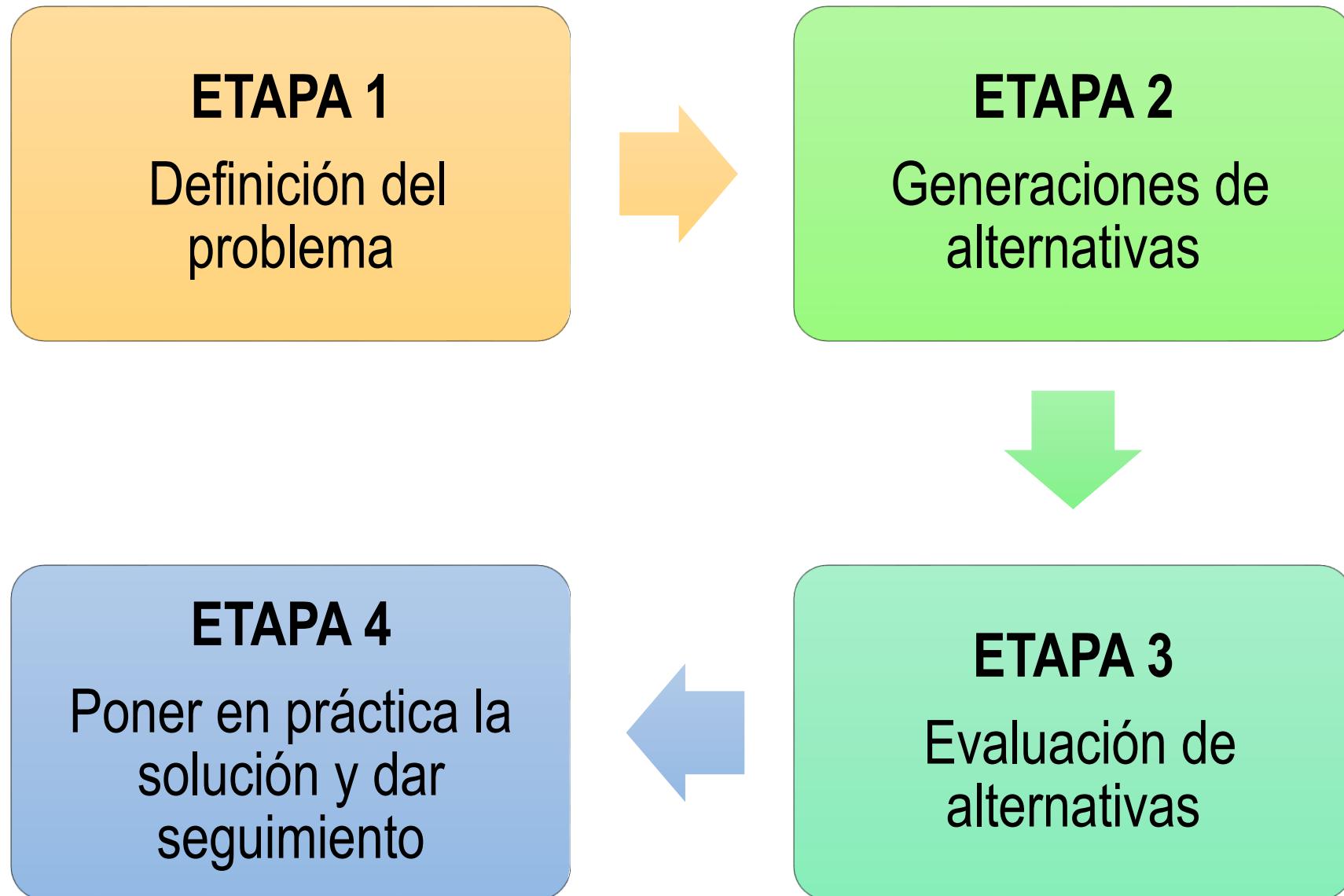


El **proceso** para **identificar** y **definir** un curso de acción para **resolver** un **problema específico**.

¿Qué es un problema?



Proceso de solución analítica de problemas y toma de decisiones



Proceso de solución analítica de problemas y toma de decisiones

Elección de la mejor opción

6

1

Analizar las alternativas

5

2

Proposición de alternativas de solución

4

3

Identificar el problema

Identificar los criterio de decisión

Proceso en la toma de decisiones



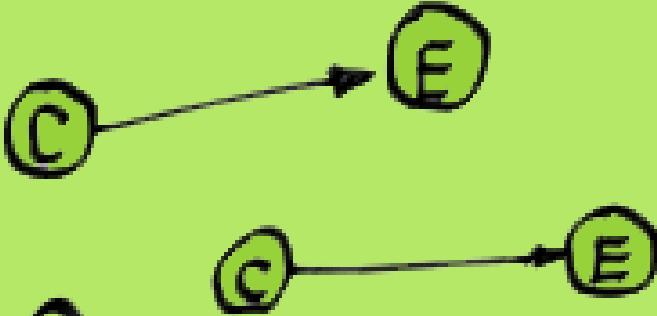
Proceso de solución analítica de problemas y toma de decisiones

Ejecución

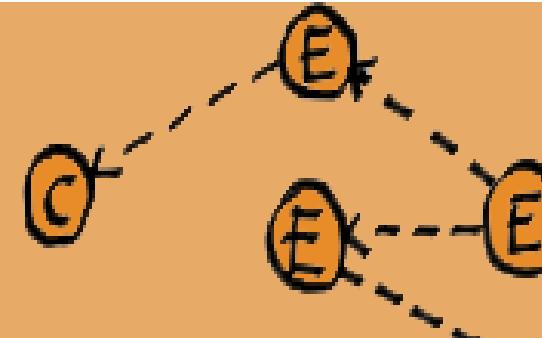


Evaluación

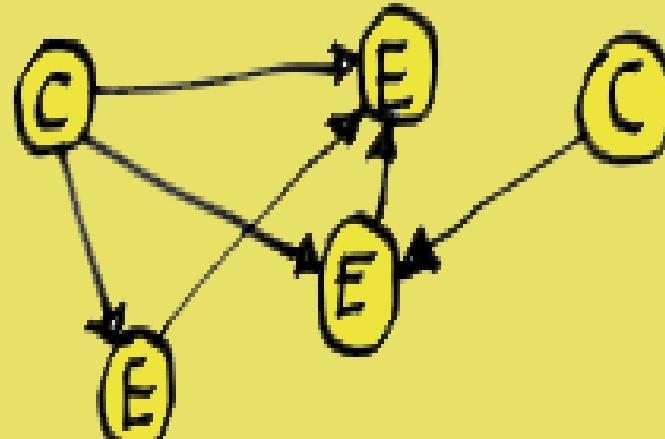
Tipos de problemas



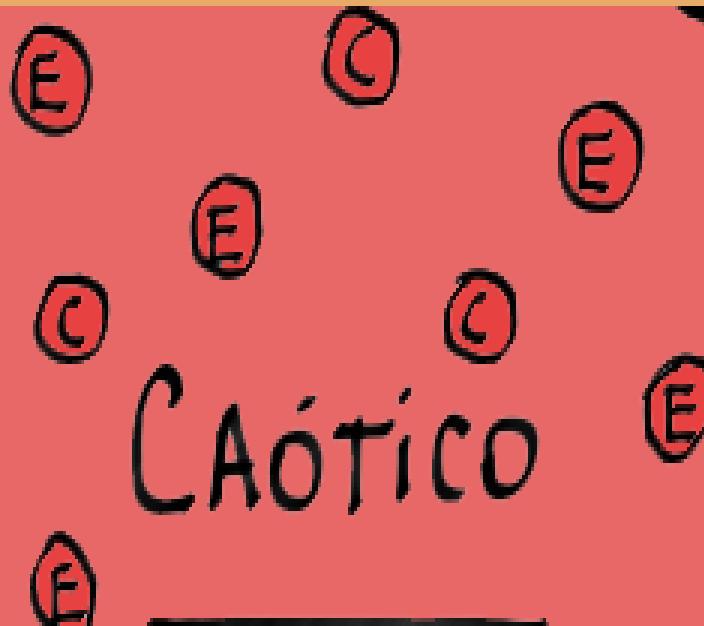
SIMPLE



COMPLEJO



COMPLICADO



CAÓTICO

Algunas restricciones en el modelo analítico de solución de problemas

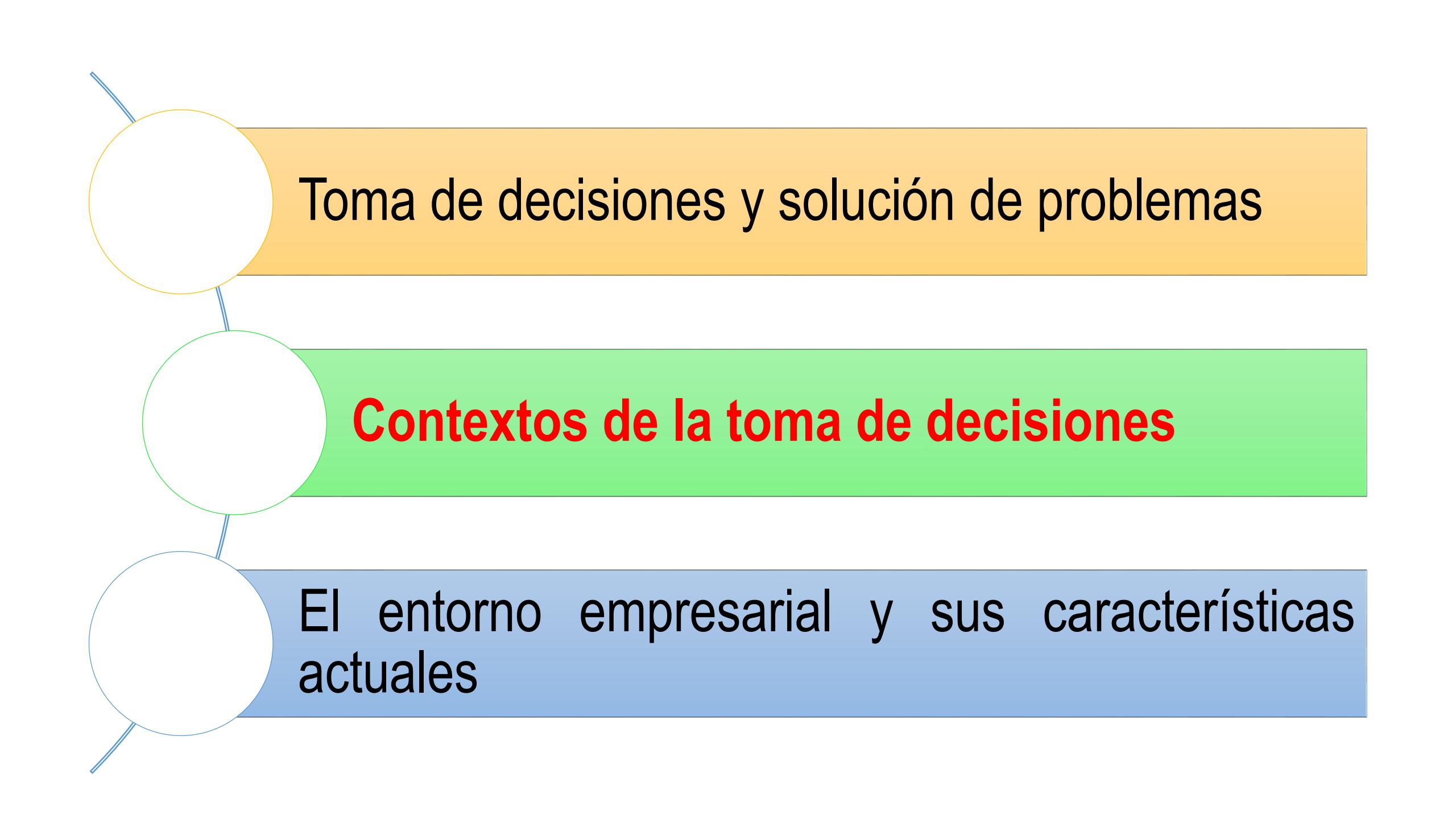
ETAPA	RESTRICCIONES
1. Definir el problema	<ul style="list-style-type: none">■ Rara vez existe un consenso sobre la definición del problema.■ A menudo existe incertidumbre sobre la definición de cuál será aceptada.■ Los problemas generalmente se definen en términos de las soluciones que ya se poseen.■ Los síntomas se confunden con el problema real.■ La información confusa inhibe la identificación del problema.
2. Generar soluciones alternativas	<ul style="list-style-type: none">■ Las alternativas de solución son evaluadas por lo general una a la vez cuando se proponen.■ En general, se conocen pocas de las posibles alternativas.■ La primera solución aceptable por lo regular es aceptada.■ Las alternativas se basan en lo que ha tenido éxito en el pasado.

Algunas restricciones en el modelo analítico de solución de problemas

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
3. Evaluar y seleccionar una alternativa	<ul style="list-style-type: none">■ En general, se dispone de información limitada acerca de cada alternativa.■ La búsqueda de información ocurre cerca de casa, en lugares fácilmente accesibles.■ El tipo de información disponible está restringido por factores como la primacía o la novedad, la extremidad o la centralidad, lo esperado o lo sorpresivo, y la correlación o causa.■ El acopio de información de cada alternativa es costoso.■ Las preferencias sobre cuál información es la mejor no siempre se conocen.■ En general se aceptan las soluciones satisfactorias, no las óptimas.■ Las soluciones a menudo son seleccionadas por omisión o falta.■ Las soluciones con frecuencia se llevan a cabo antes que se defina el problema.

Algunas restricciones en el modelo analítico de solución de problemas

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
4. Poner en práctica y dar seguimiento a la solución	<ul style="list-style-type: none">■ La aceptación de la solución por parte de los demás no siempre es amigable.■ La resistencia al cambio es un fenómeno universal.■ No siempre queda claro qué parte de la solución debe vigilarse o medirse en el seguimiento.■ Los procesos políticos y organizacionales deben ser dirigidos con toda la fuerza de ejecución.■ Puede requerir mucho tiempo llevar a cabo una solución.

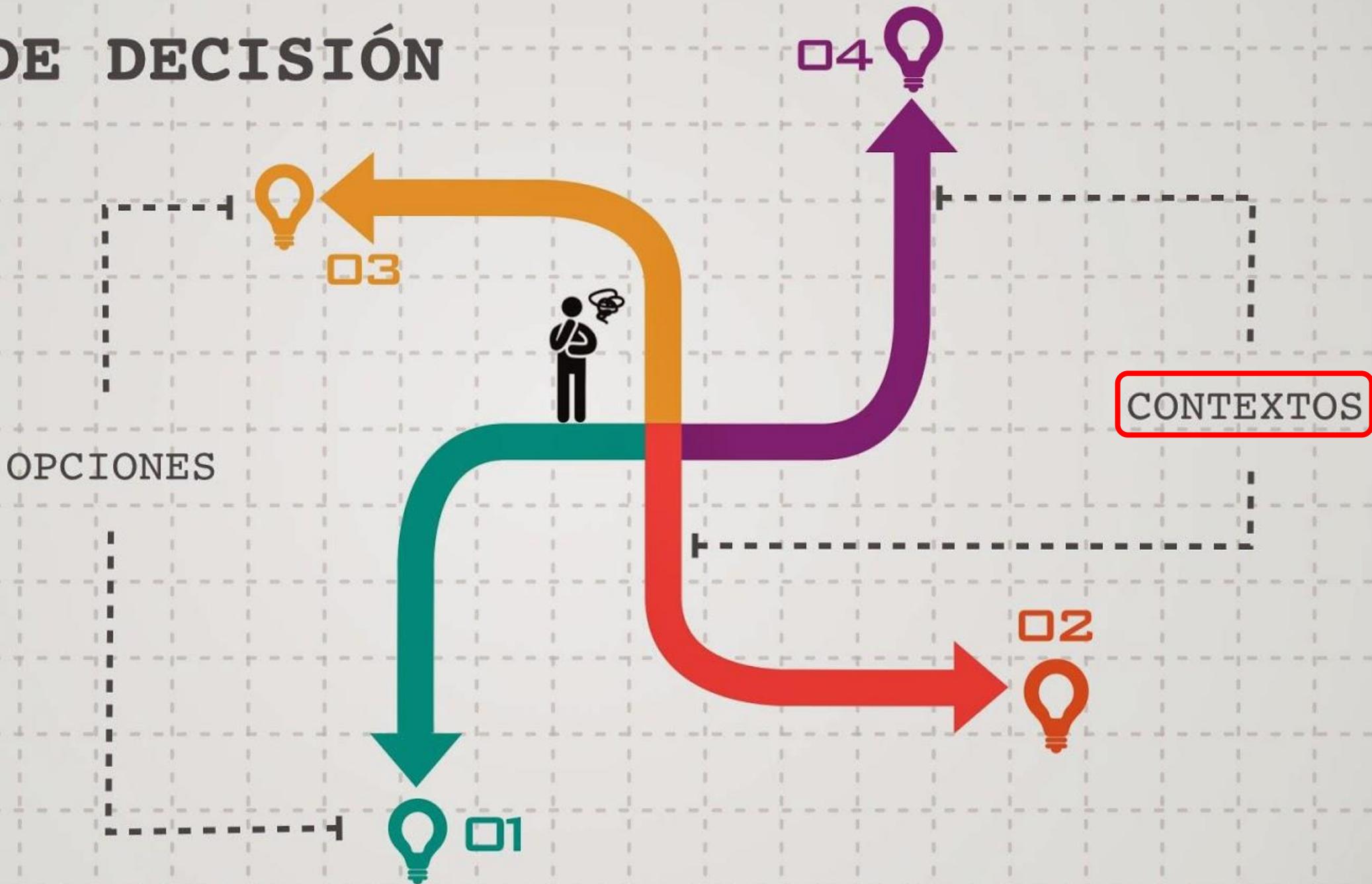


Toma de decisiones y solución de problemas

Contextos de la toma de decisiones

El entorno empresarial y sus características actuales

TOMA DE DECISIÓN





Ambiente de Certidumbre

La **información** con la que se cuenta es **completa**, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.

En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen **cierta probabilidad conocida** de generar un resultado.

Ambiente de Incertidumbre

Se posee **información deficiente** para tomar la decisión, se pueden plantear diferentes alternativas de solución pero **no se le puede asignar probabilidad** a los resultados que arrojen.

En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado.

Contextos o condiciones de la decisión



AMBIENTE DE LA DECISIÓN

Certeza

Riesgo

Incertidumbre Estructurada

Incertidumbre no Estructurada

CERTEZA

El decisor conoce con absoluta seguridad los estados de la naturaleza que van a presentarse.

RIESGO

El decisor sabe que estados de la naturaleza se pueden presentar y la probabilidad que tiene cada uno de ellos de presentarse.

Contextos o ambientes de la toma de decisiones

INCERTIDUMBRE ESTRUCTURADA

Se conocen los estados de la naturaleza, pero no la probabilidad de cada uno de ellos.

INCERTIDUMBRE NO ESTRUCTURADA

No se conocen ni siquiera los posibles estados de la naturaleza.

Tipos de decisiones en la Empresa



Decisiones Programadas o Estructuradas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Decisiones No Programadas o No estructuradas

Son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

Niveles de decisiones en la Empresa

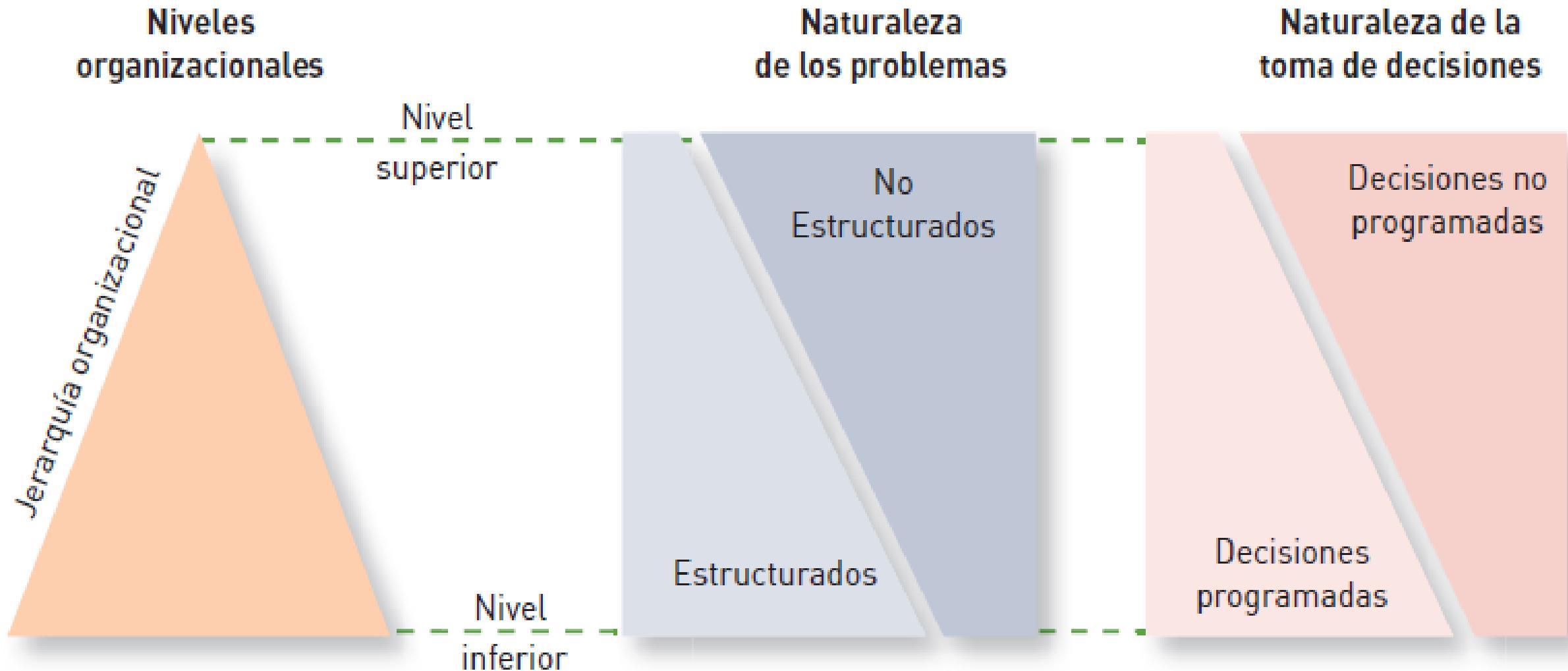


Nivel estratégico

Nivel táctico

Nivel operativo

Niveles de toma de decisiones, naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones

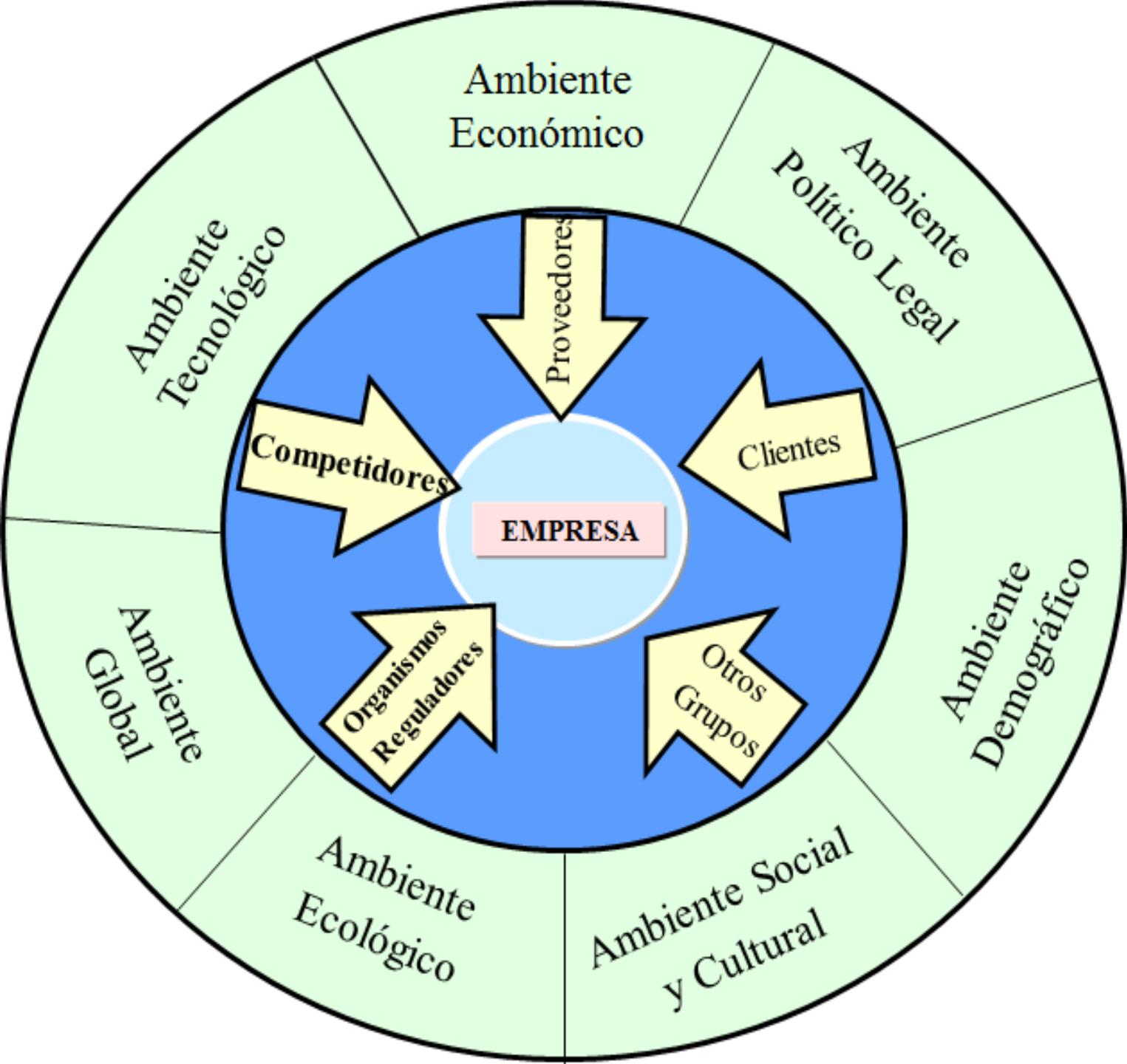


```
graph TD; A(( )) --- B["Toma de decisiones y solución de problemas"]; A --- C["Contextos de la toma de decisiones"]; A --- D["El entorno empresarial y sus características actuales"]
```

Toma de decisiones y solución de problemas

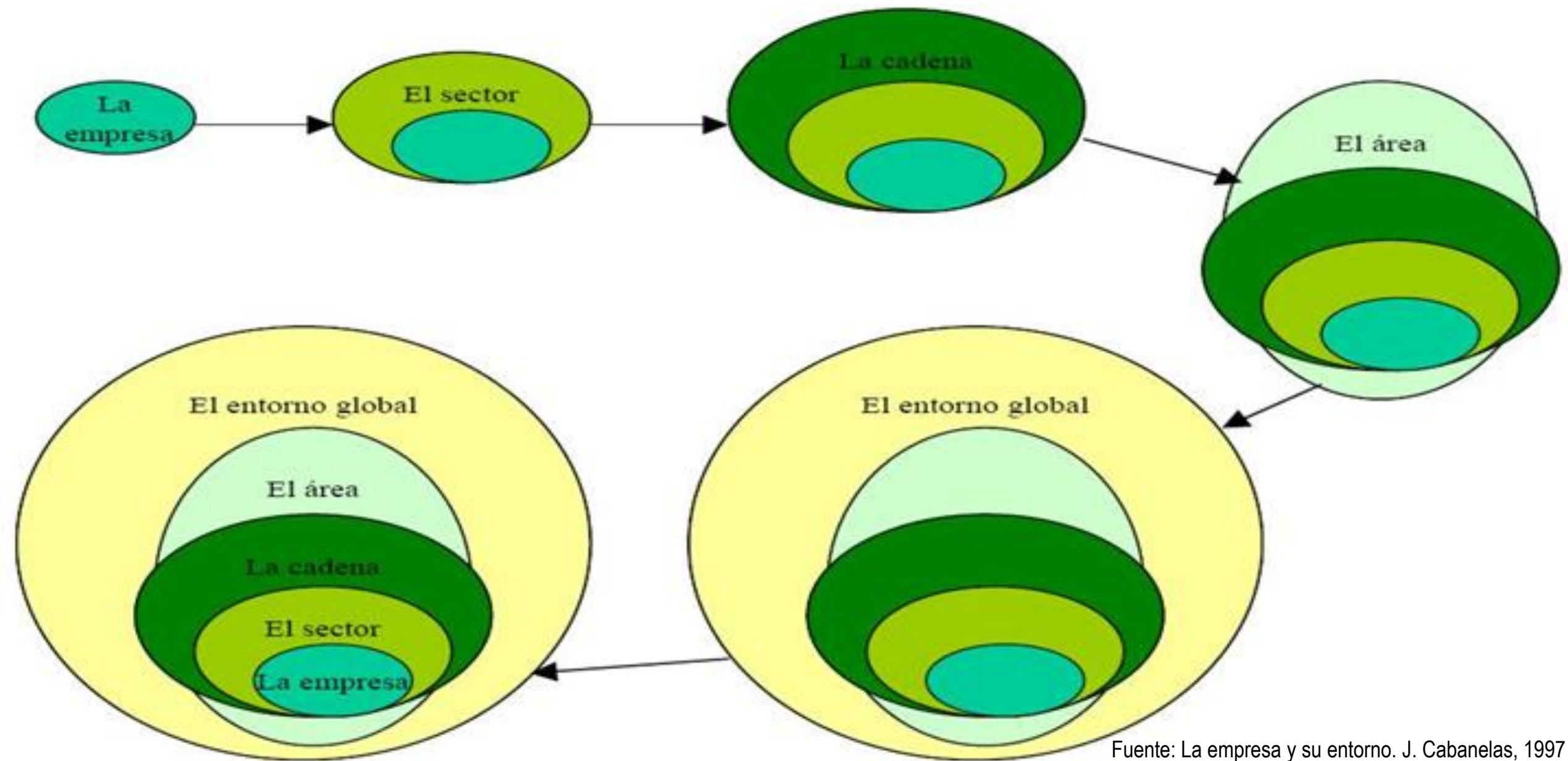
Contextos de la toma de decisiones

El entorno empresarial y sus características actuales



El **entorno** corresponde a aquellos **factores externos** sobre los cuales la empresa **no tiene casi control directo**, mientras que **sí puede verse afectada** por alguno de estos factores.

Niveles del entorno empresarial



Fuente: La empresa y su entorno. J. Cabanelas, 1997

ENTRE PROGRESO Y DECADENCIA



PORQUE HAY EMPRESAS QUE DURANTE MUCHOS AÑOS TIENEN ÉXITO, Y OTRAS NO LO CONSIGUEN



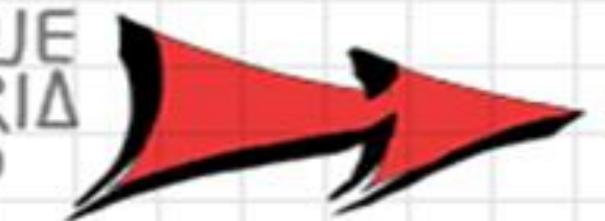
PORQUE EMPRESAS LIDERES EN UN MERCADO Y MOMENTO DEJAN DE SERLO EN UN CORTO ESPACIO DE TIEMPO



PORQUE EN UN MISMO ECOSISTEMA HAY EMPRESAS QUE PROSPERAN Y OTRAS QUE ENTRAN EN SU OCASO



EXISTE ALGUN RASGO EVIDENTE QUE SEA COMPARTIDO POR LA MAYORÍA DE EMPRESAS CON ÉXITO SOSTENIDO



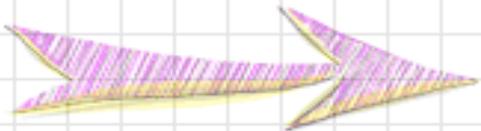
Clasificación del entorno empresarial





EMPRESAS QUE QUEBRARON

ÉXITO



FRACASO

HAN DADO CON LA TECLA

P&G



3M

CIRQUE DU SOLEIL

MERCADONA



Google



amazon

ZARA

SON PARTE DEL RECUERDO

eToys.com

Reader's Digest

Pan Am

BLOCKBUSTER



ARTHUR
ANDERSEN

Polaroid

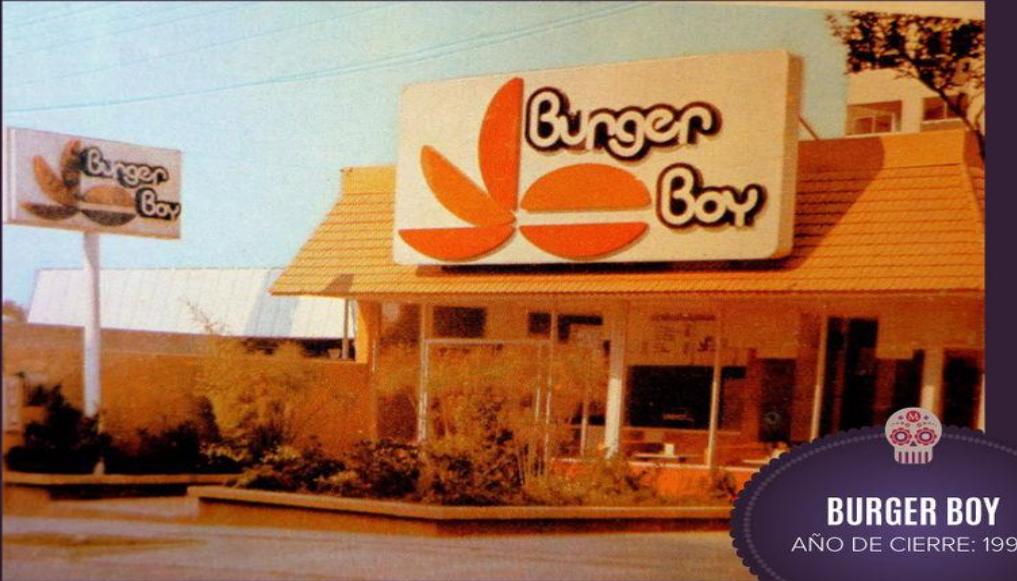
parmalat

olivetti

10

EMPRESAS MEXICANAS A LAS
QUE SE LLEVÓ 'LA FLACA'





BURGER BOY
AÑO DE CIERRE: 1996



VIDOCENTRO-
MACROVIDOCENTRO
AÑO DE CIERRE:
FINALES DE LOS 90



REINO AVENTURA
AÑO DE CIERRE: 1999



MUEBLERÍAS K2
AÑO DE CIERRE: 2001





GIGANTE
AÑO DE CIERRE: 2007



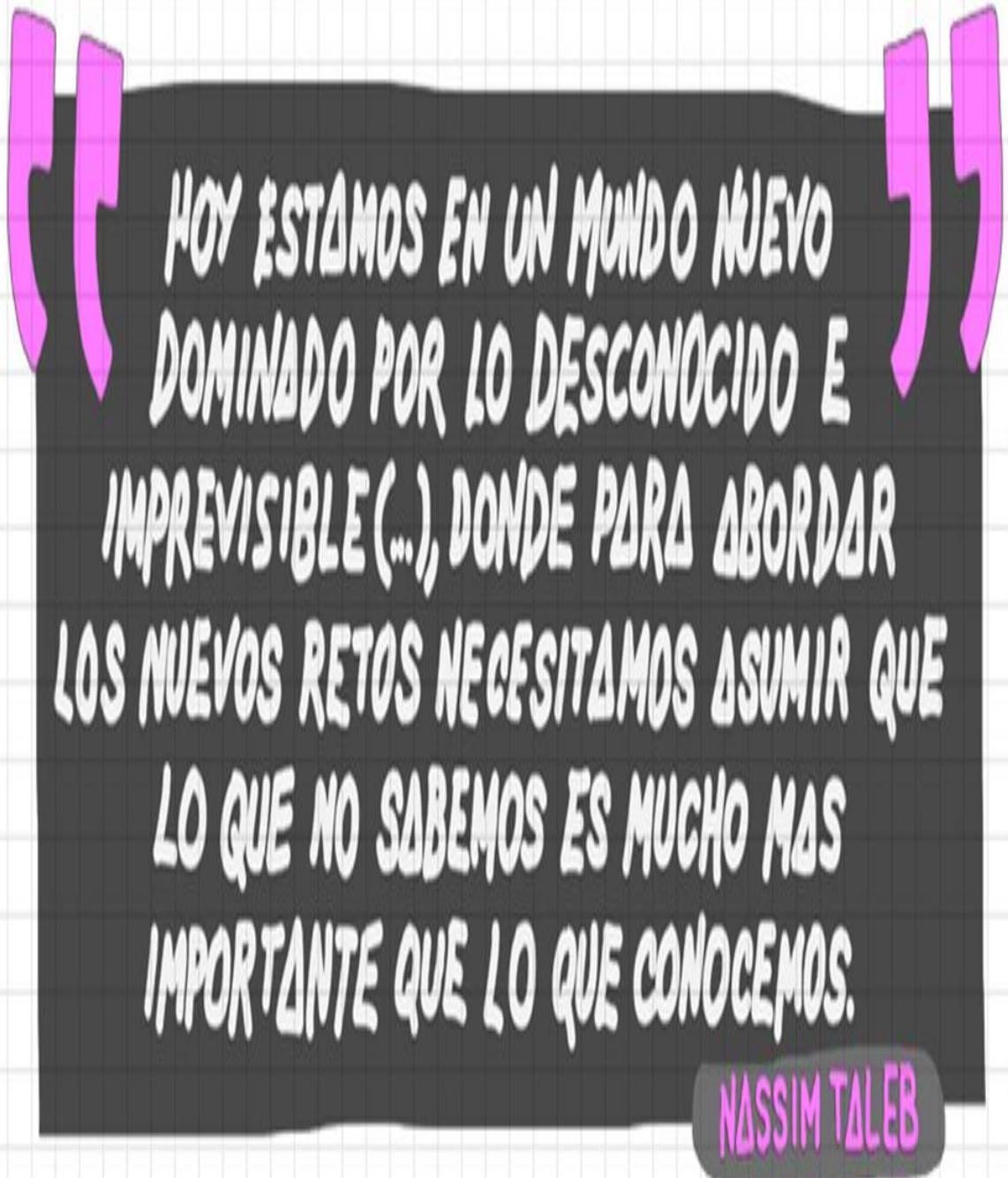
SU CASITA
AÑO DE CIERRE: 2013



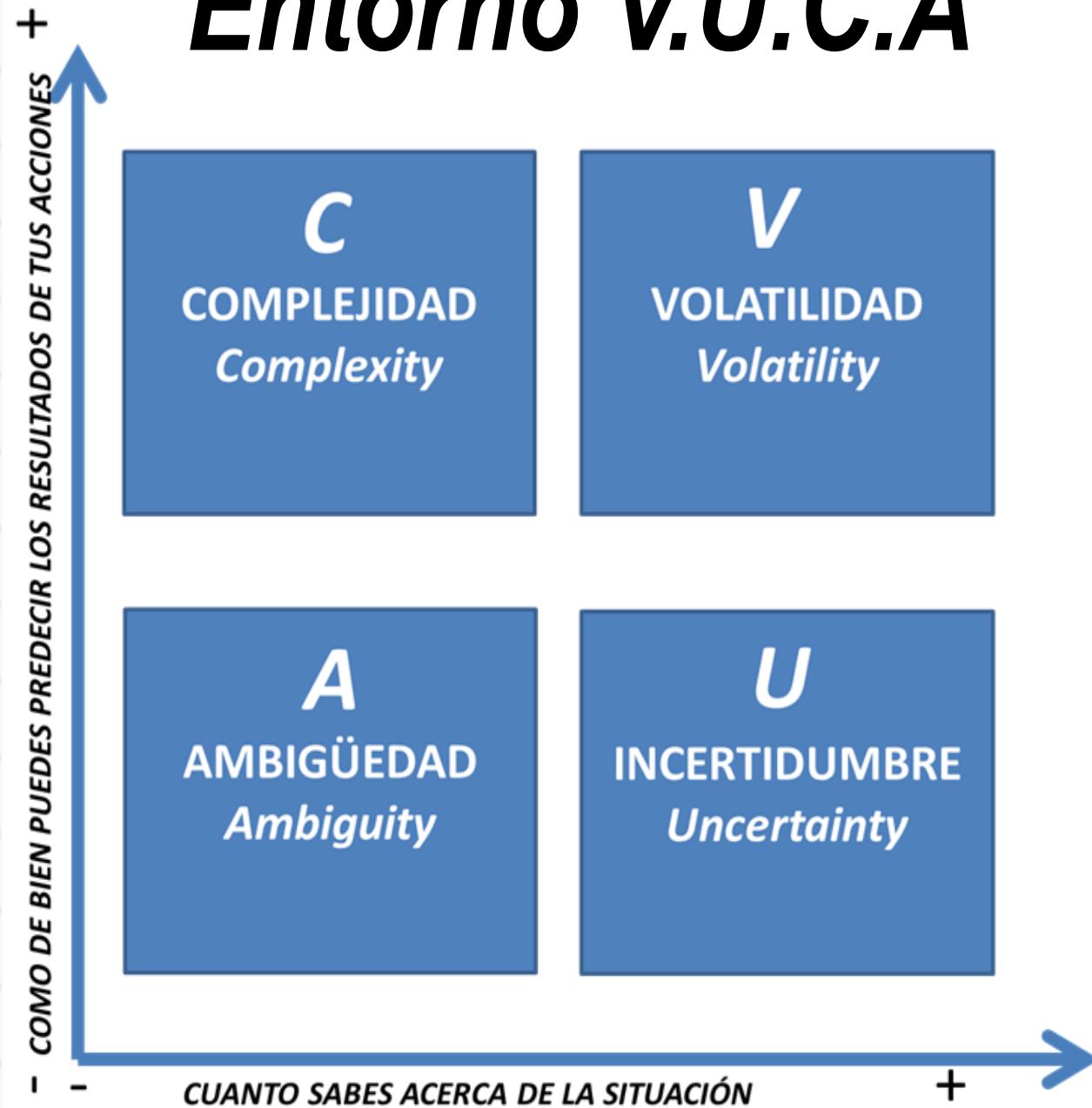
MEXICANA DE AVIACIÓN
AÑO DE CIERRE: 2014



VIANA
AÑO DE CIERRE: 2015



Entorno V.U.C.A



NUEVA COMPETENCIA

- SIN LIMITES SECTORIALES.
- CUALQUIER BIEN, DESDE CUALQUIER LUGAR.
- COMPETIDORES IMPREVISTOS.

NUEVOS CLIENTES

- MAS INFORMADOS Y EXIGENTES.
- MAS DIVERSOS Y BELigerantes.
- OTROS HABITOS Y VALORES.

NUEVOS PRODUCTOS

- SOFISTIFICACION.
- CICLOS DE VIDA FUGACES.
- COMODITIZACION.

¡GLOBALIZACIÓN!

«MUNDIALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA EN UNA TIERRA SIN FRONTERAS»

EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL

NUEVOS LIDERAZGOS

- ROTURA DE EQUILIBRIOS.
- DESPLAZAMIENTO DEL PODER.
- PAISES FACTORIA.

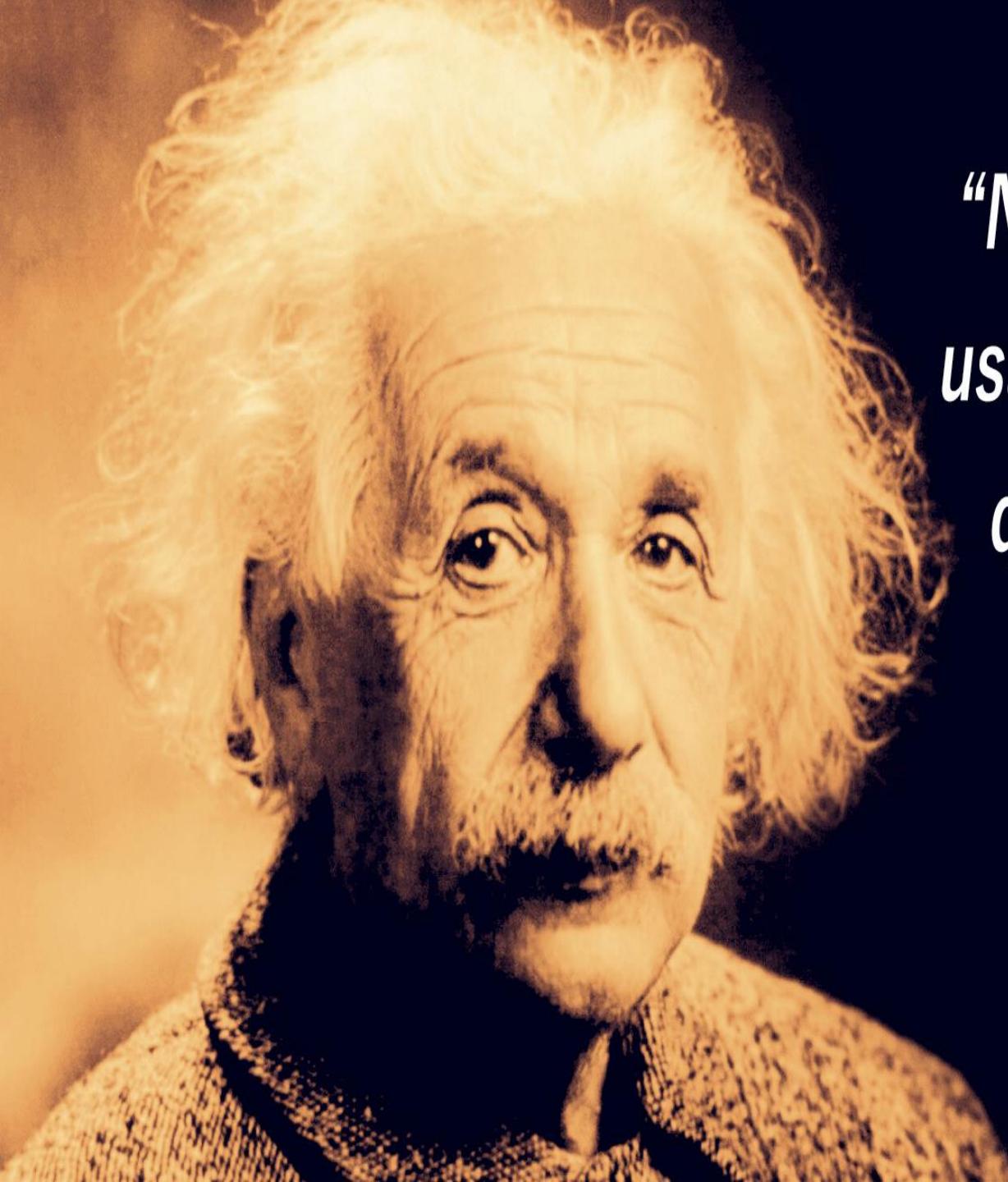
NUEVOS MERCADOS

- NUNCA JAMAS SONADOS.
- HIPERCONECTADOS.
- ULTRACOMPETITIVOS.

NUEVAS TECNOLOGIAS

- CRECIMIENTO EXPONENCIAL.
- ACCESO GENERALIZADO.
- TIC/BIO/NANO/NEURO/...

UN MUNDO NUEVO QUE GENERA...
RETOS EMPRESARIALES SIN PRECEDENTES,
NUEVOS DESAFIOS DE UNA DIMENSION
AL AQUE JAMAS NOS HEMOS ENFRENTADO

A sepia-toned portrait of Albert Einstein, showing him from the chest up. He has his characteristic wild, curly hair and a full, bushy beard. He is looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. The background is dark and out of focus.

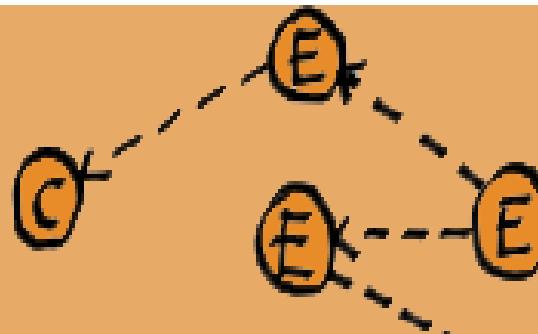
*“No podemos resolver los problemas
usando el mismo tipo de pensamiento
que teníamos cuando los creamos”*

– Albert Einstein

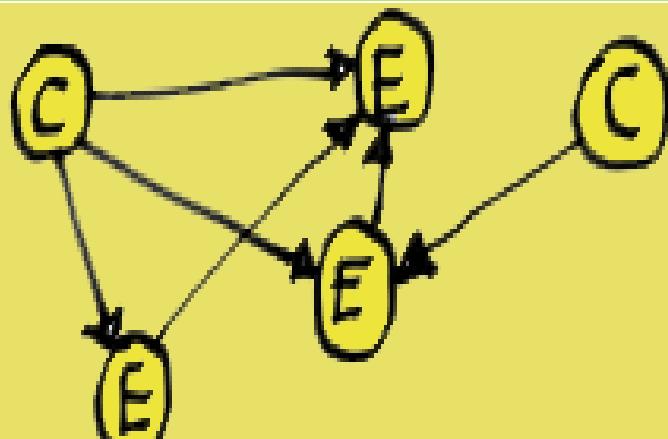
Entorno y tipos de problemas



SIMPLE



COMPLEJO



COMPLICADO

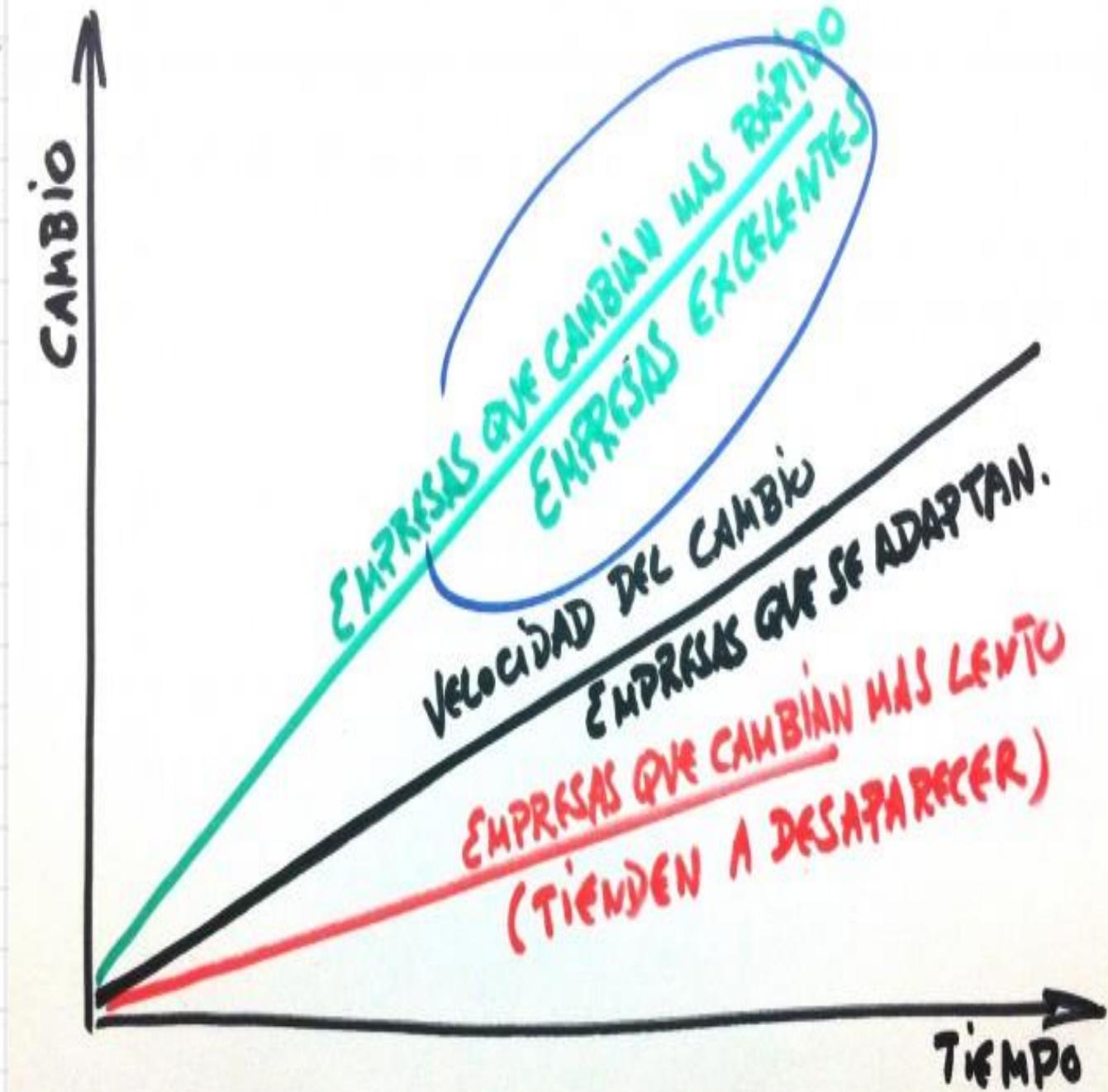


CAÓTICO

Hoy nos enfrentamos a un entorno **complejo**, **dinámico**, de **alta incertidumbre** y **diversificado**...

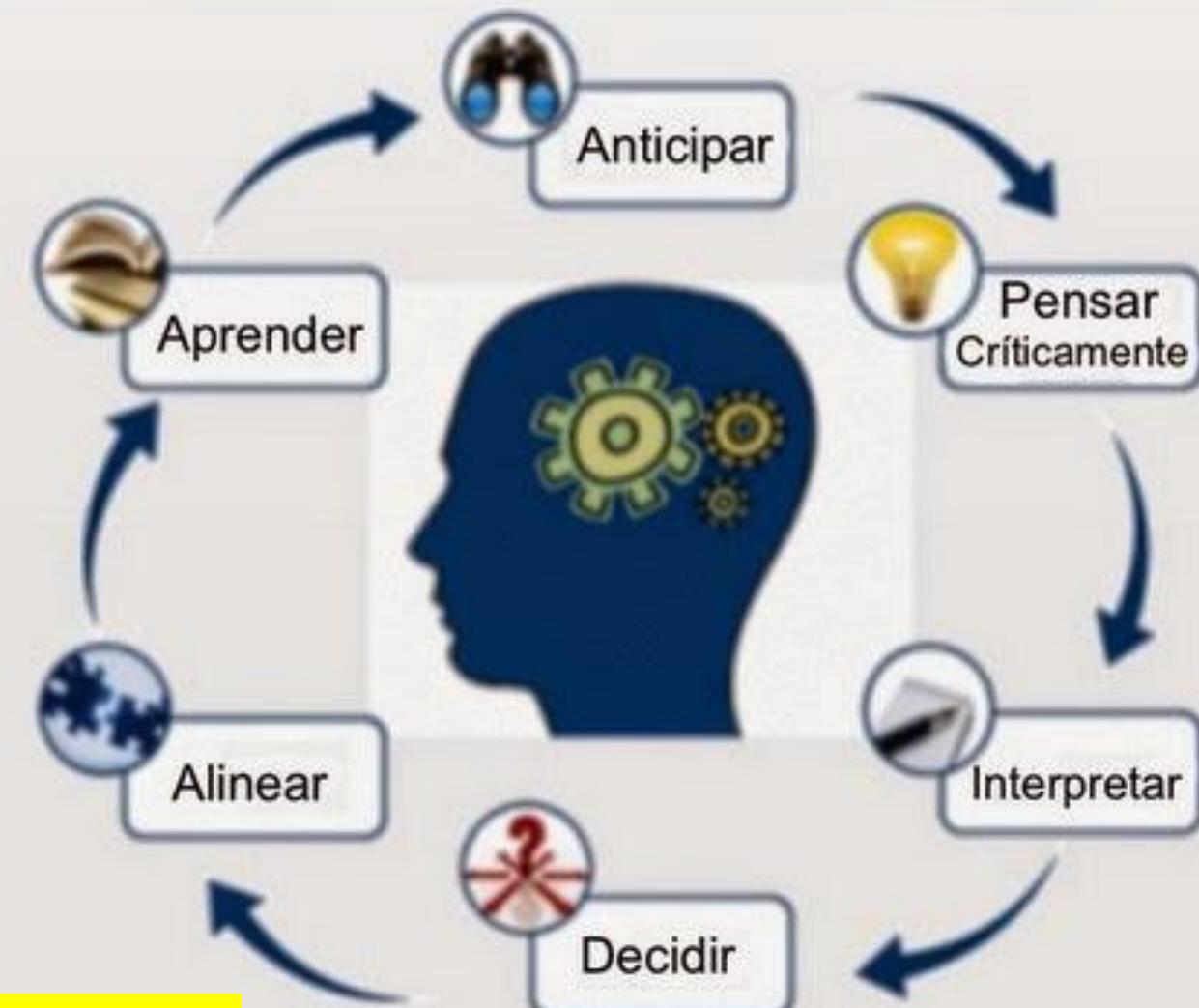
Los problemas a los que nos enfrentamos son **complejos** y **caóticos**...

CAPACIDAD PARA ASIMILAR EL CAMBIO



“La capacidad de dominar, gestionar y explotar el cambio, cuando el cambio es veloz es hoy el hecho más dominante en el ecosistema de todas las empresas y negocios, es sin duda la competencia corporativa más ambicionada: es imprescindible para lograr el éxito empresarial”

Marco de Aptitudes Estratégicas



¡¡SE NECESITAN NUEVAS HERRAMIENTAS!!