

Prospectiva Empresarial



Para la Toma de Decisiones

MBA y MsC. Jorge Luis Morales Puerto



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?

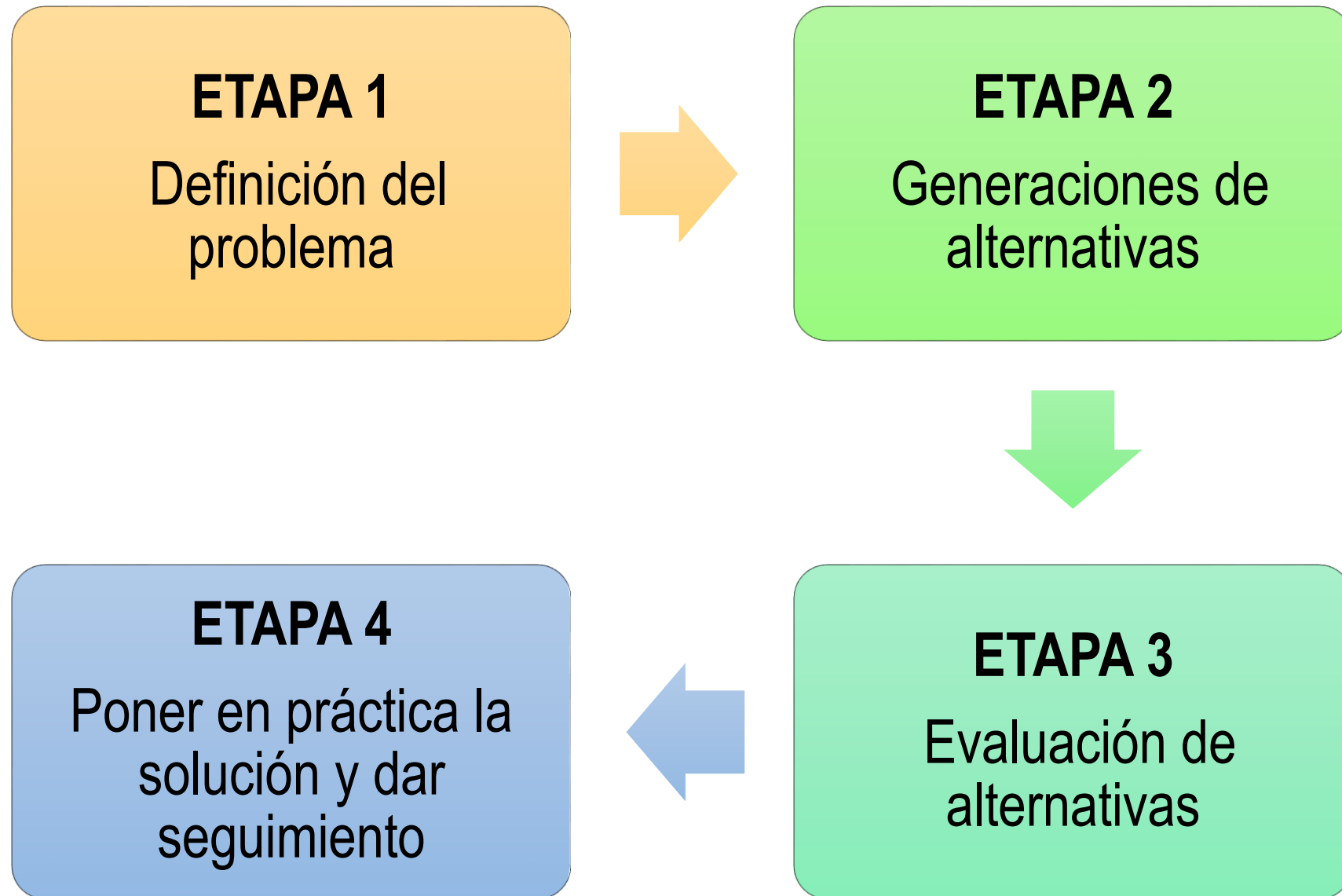


El **proceso** para **identificar** y **definir** un curso de acción para **resolver** un **problema específico**.

¿Qué es un problema?



Proceso de solución analítica de problemas y toma de decisiones



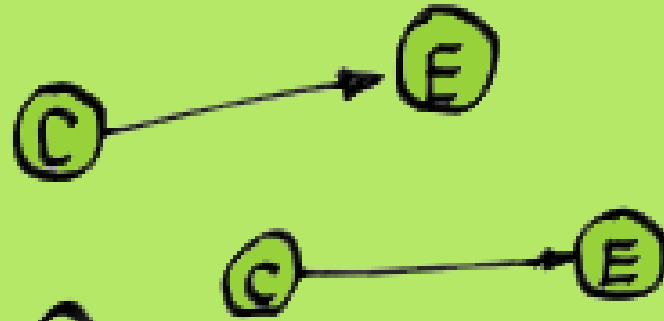
Proceso de solución analítica de problemas y toma de decisiones



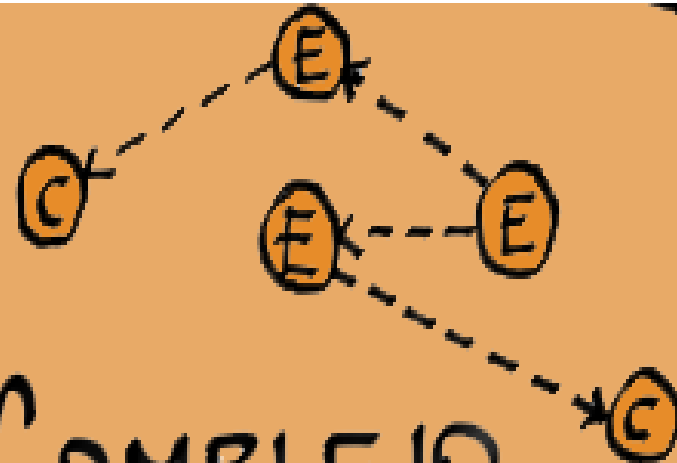
Proceso de solución analítica de problemas y toma de decisiones



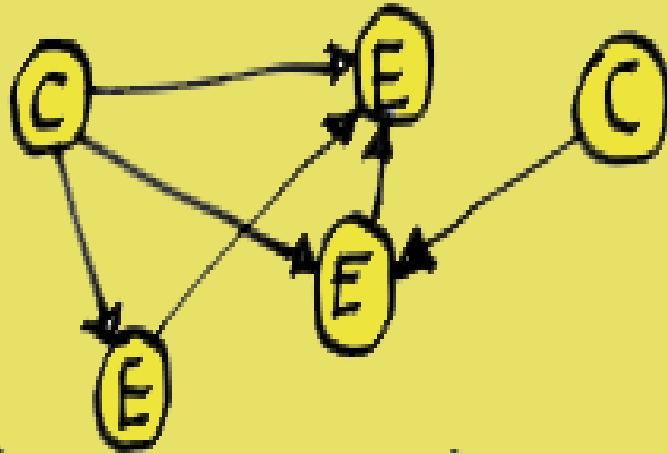
Tipos de problemas



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

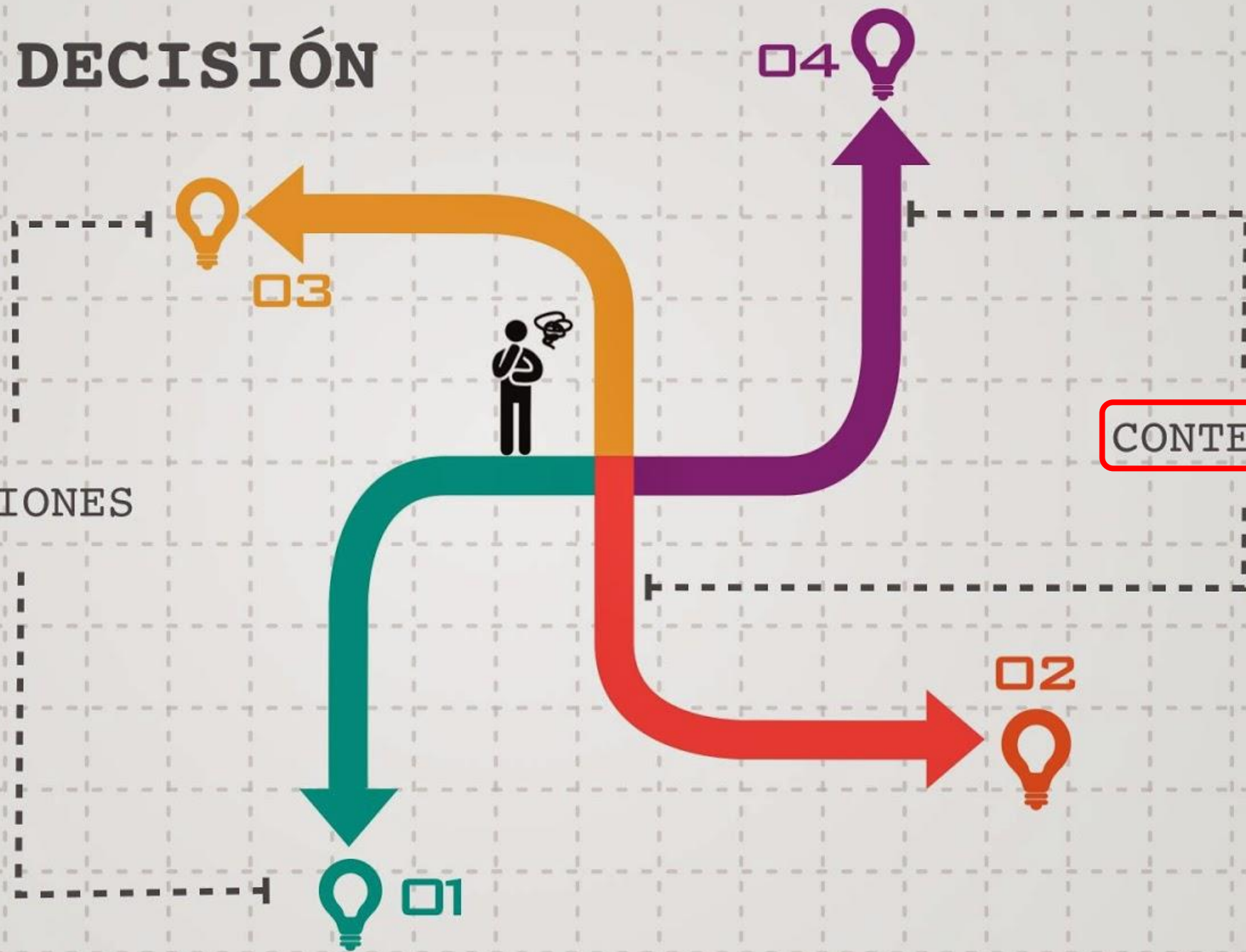
Contextos de la toma de decisiones

El entorno empresarial y sus características actuales

TOMA DE DECISIÓN

OPCIONES

CONTEXTOS





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



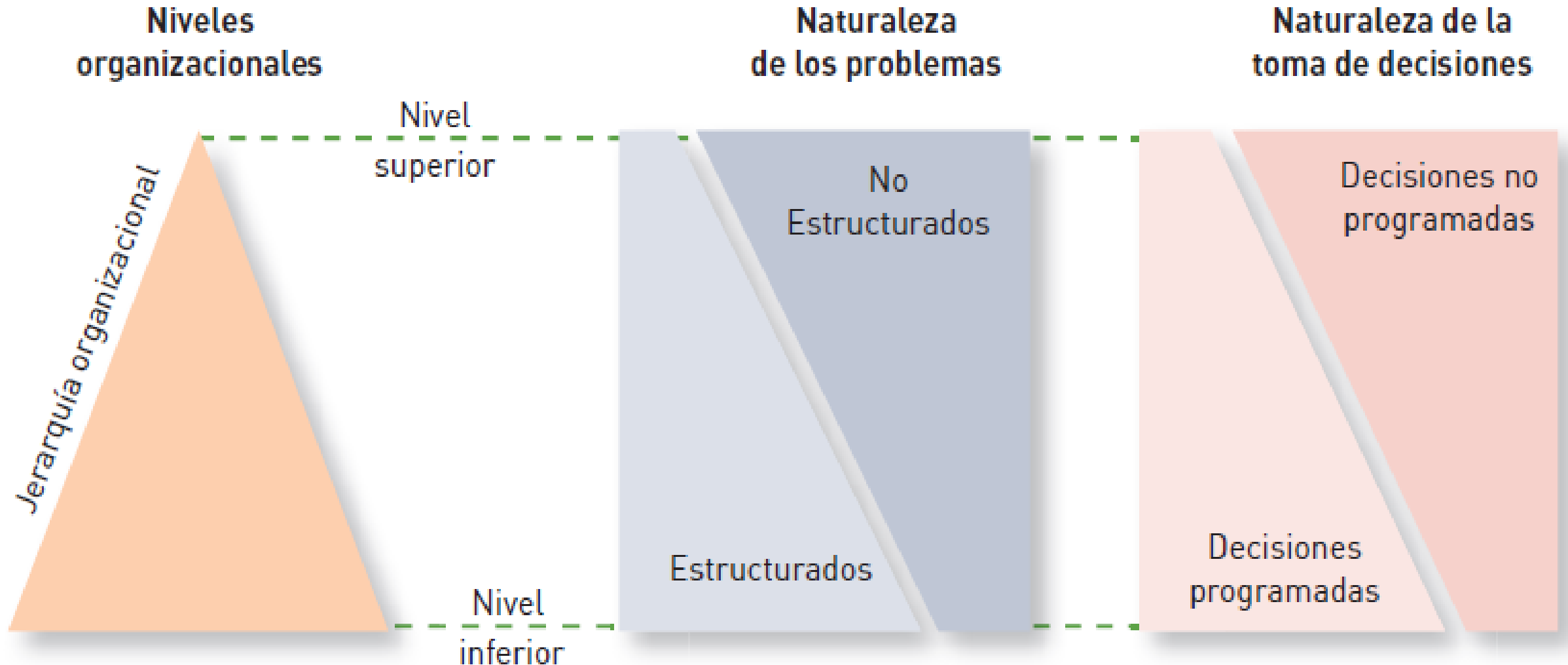
Nivel estratégico

The diagram consists of a large orange triangle on the left side. To its right, three rounded rectangular boxes are stacked vertically. Each box contains text and has a thin border of a different color: orange for the top, grey for the middle, and yellow for the bottom. The text inside each box is bold black. The boxes are partially overlapped by the triangle.

Nivel táctico

Nivel operativo

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

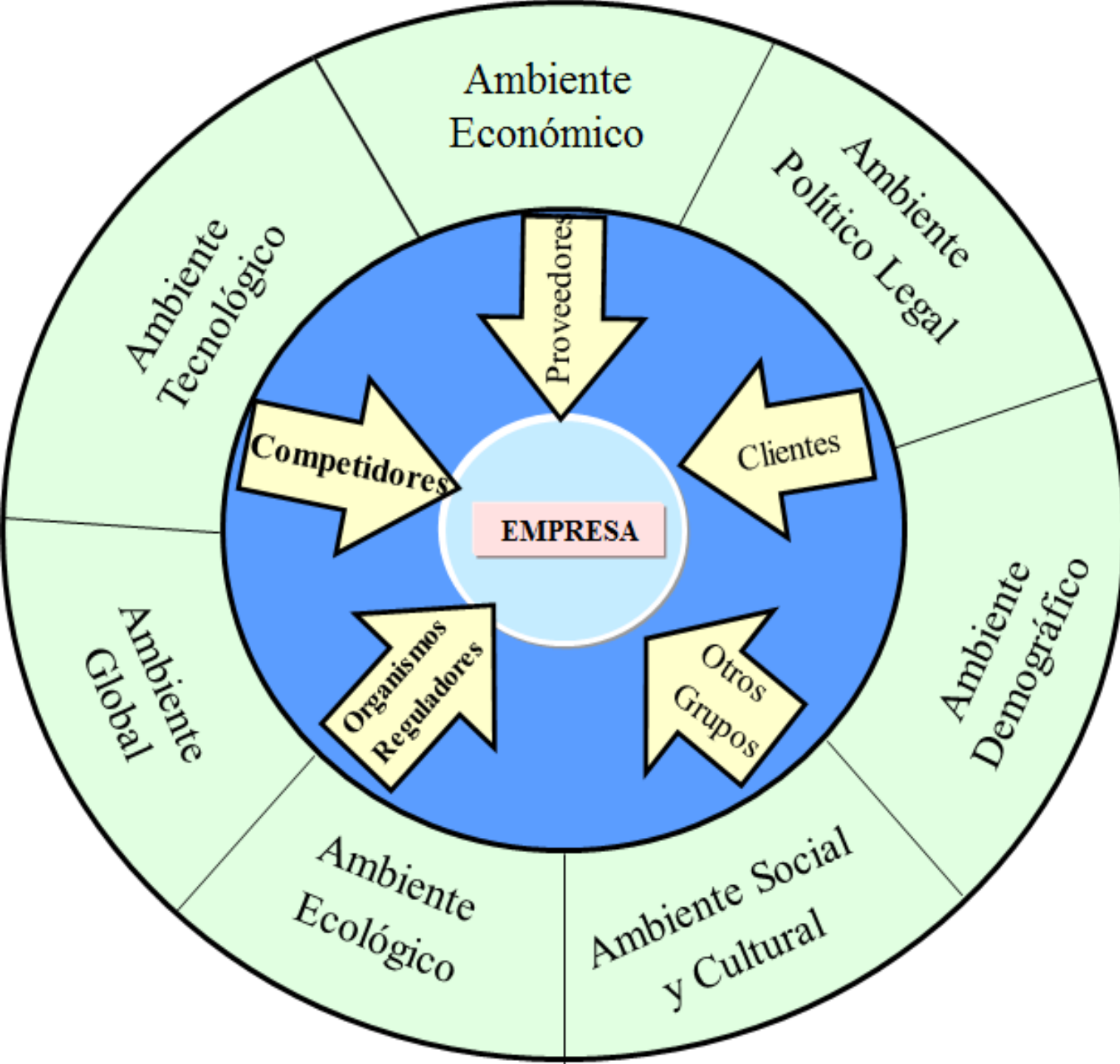




Toma de decisiones y solución de problemas

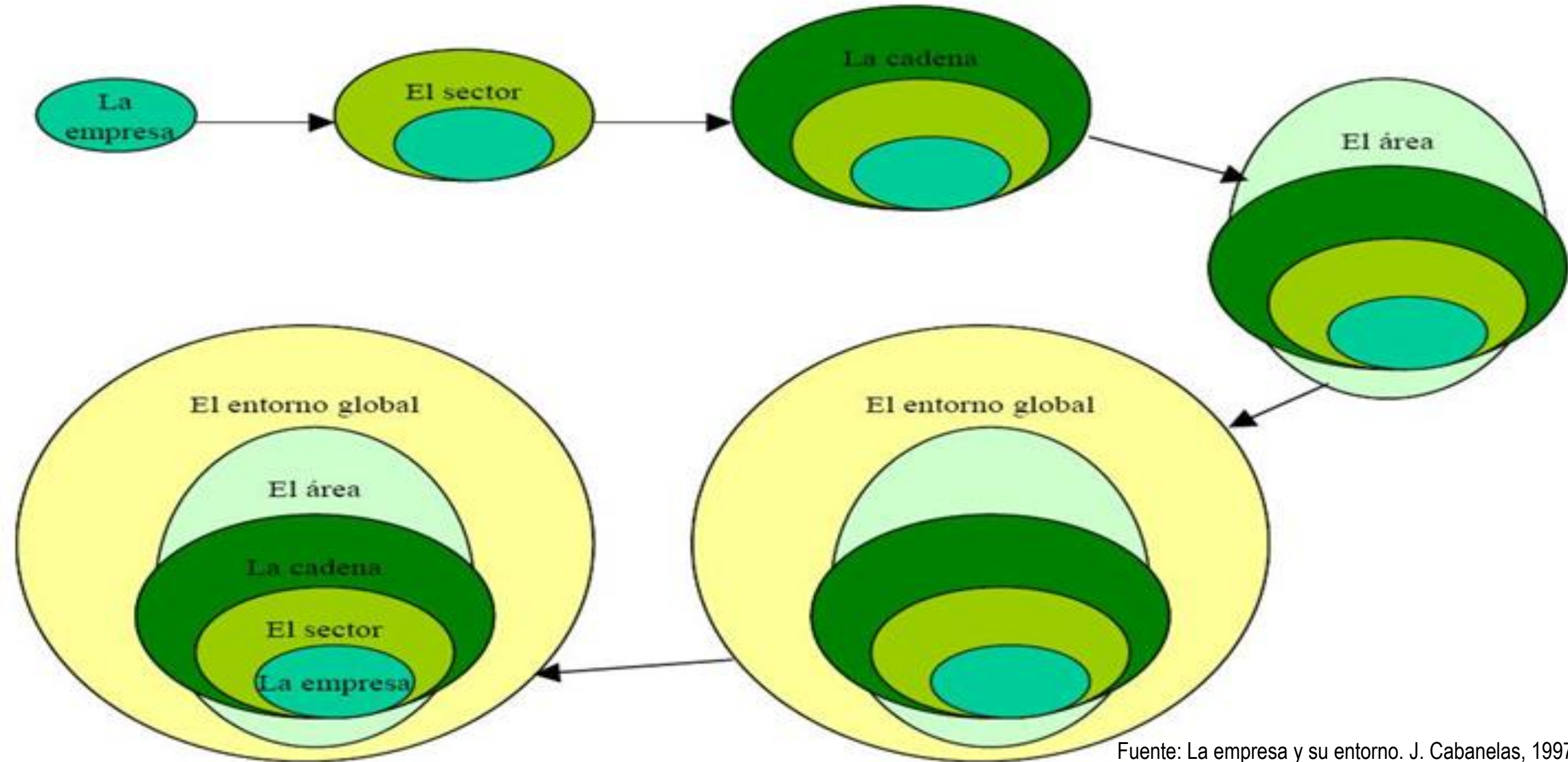
Contextos de la toma de decisiones

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



ENTRE PROGRESO Y DECADENCIA



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



PORQUE EMPRESAS LÍDERES 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

COMPLEJIDAD

Cantidad y variedad de factores que forman el entorno

ENTORNO SIMPLE

ENTORNO COMPLEJO

VOLATILIDAD

Variabilidad de los elementos que forman el entorno

Previsibilidad de los **cambios**

ENTORNO ESTÁTICO

ENTORNO DINÁMICO

INCERTIDUMBRE

Grado de conocimiento que la empresa tiene de los factores que forman el entorno

BAJA INCERTIDUMBRE

ALTA INCERTIDUMBRE

DIVERSIDAD

Diversidad productos/Diversidad clientes/Diversidad zonas geográficas

NO DIVERSIFICADO

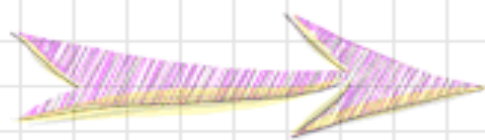
DIVERSIFICADO



VIDEO

EMPRESAS QUE QUEBRARON

EXITO



FRACASO

HAN DADO CON LA TECLA

SON PARTE DEL RECUERDO

P&G  3M

CIRQUE DU SOLEIL

MERCADONA



Google



amazon

ZARA

eToys.com

Reader's Digest



Pan Am



ARTHUR ANDERSEN



Polaroid



parmalat

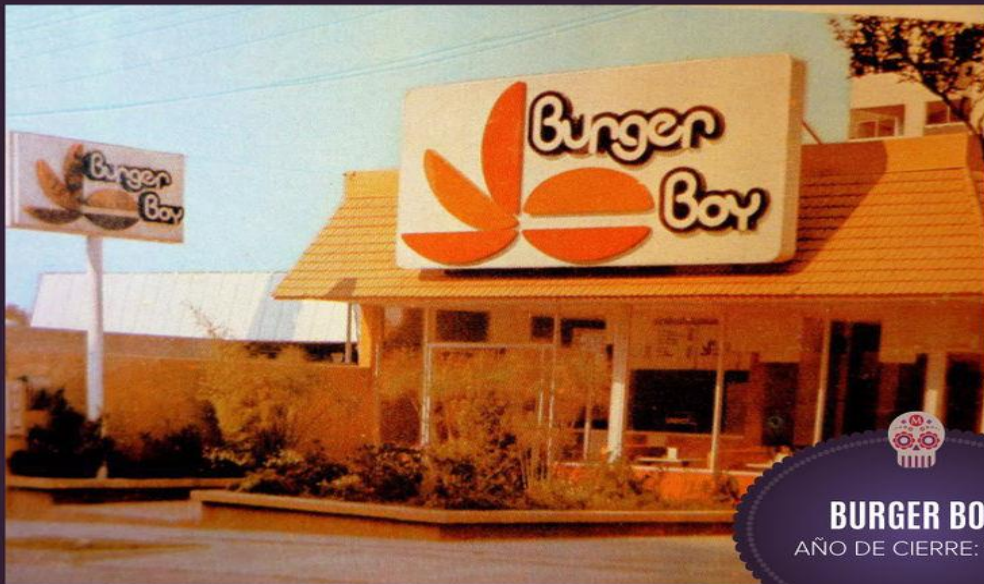
olivetti

10



EMPRESAS MEXICANAS A LAS
QUE SE LLEVÓ 'LA FLACA'






BURGER BOY
 AÑO DE CIERRE: 1996




**VIDEOCENTRO-
MACROVIDEOCENTRO**
 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

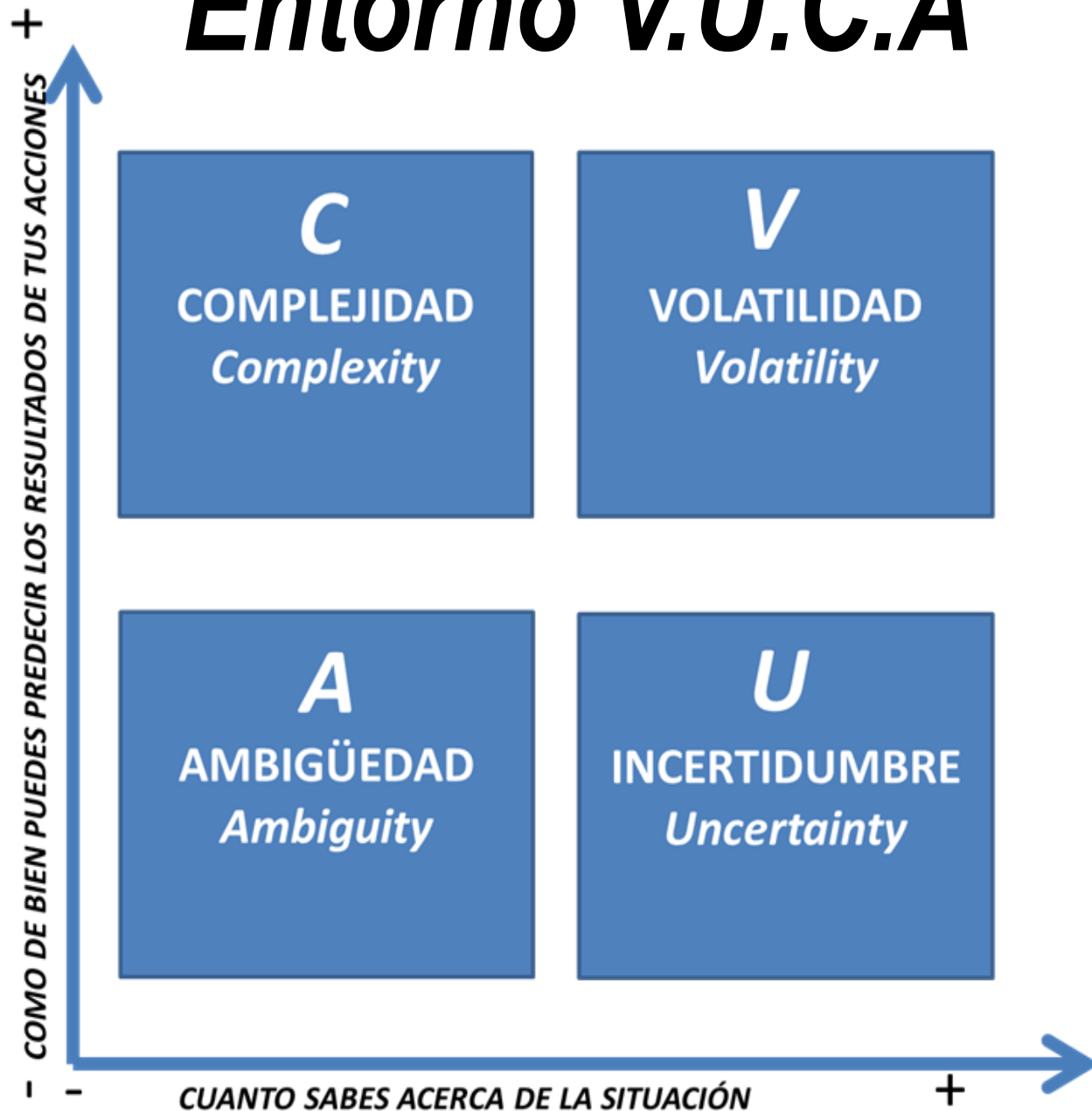


VIANA
AÑO DE CIERRE: 2015

HOY ESTAMOS EN UN MUNDO NUEVO
DOMINADO POR LO DESCONOCIDO E
IMPREVISIBLE (...), DONDE PARA ABORDAR
LOS NUEVOS RETOS NECESITAMOS ASUMIR QUE
LO QUE NO SABEMOS ES MUCHO MAS
IMPORTANTE QUE LO QUE CONOCEMOS.

NASSIM TALEB

Entorno V.U.C.A



¡GLOBALIZACIÓN!

«MUNDIALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA EN UNA TIERRA SIN FRONTERAS»

EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL

NUEVA COMPETENCIA

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

NUEVOS CLIENTES

- MÁS INFORMADOS Y EXIGENTES.
- MÁS DIVERSOS Y BELIGERANTES.
- OTROS HÁBITOS Y VALORES.

NUEVOS PRODUCTOS

- SOFISTIFICACIÓN.
- CICLOS DE VIDA FUGACES.
- COMODITIZACIÓN.

NUEVOS LIDERAZGOS

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

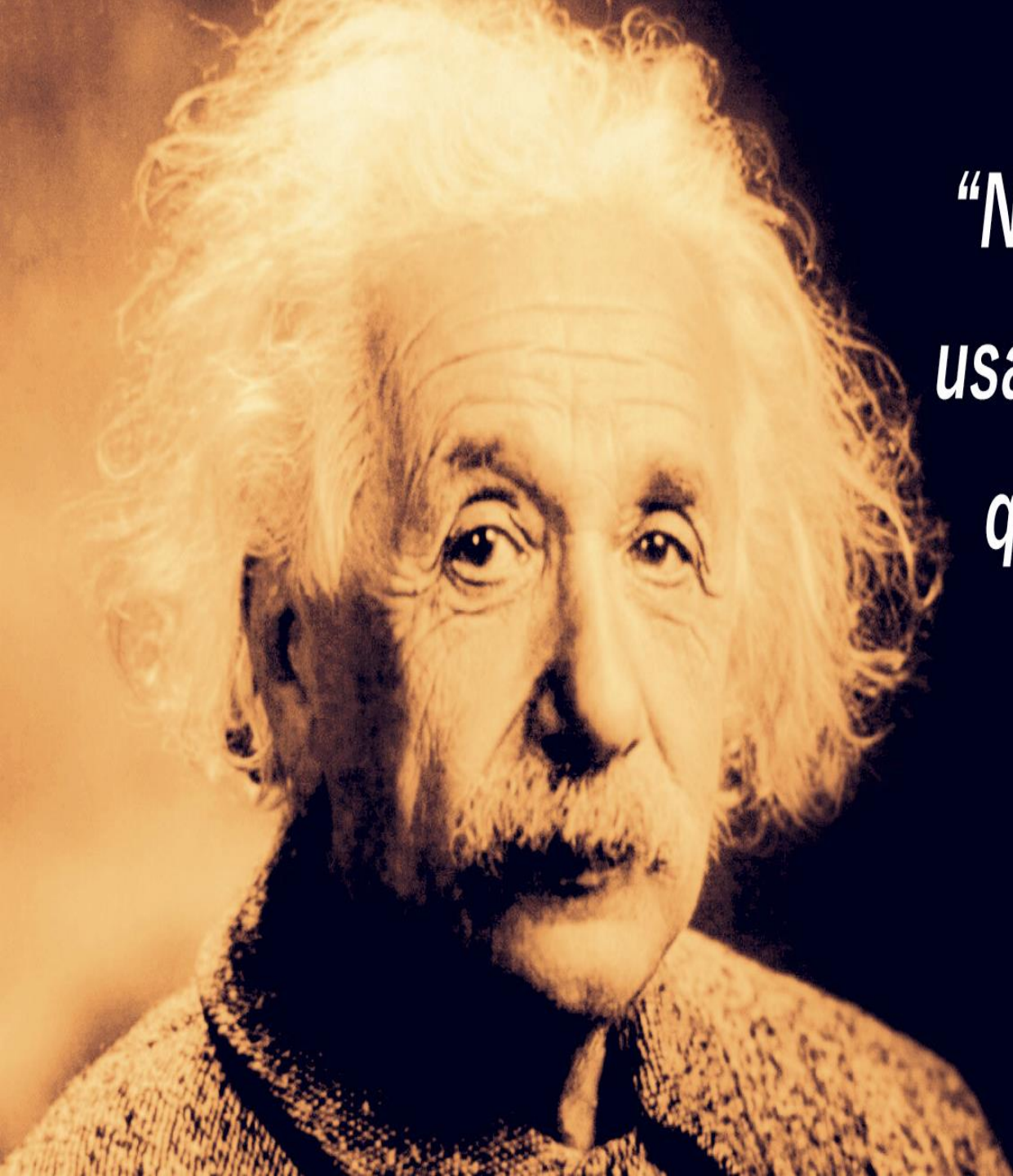
NUEVOS MERCADOS

- NUNCA JAMÁS SONADOS.
- HIPERCONECTADOS.
- ULTRACOMPETITIVOS.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

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

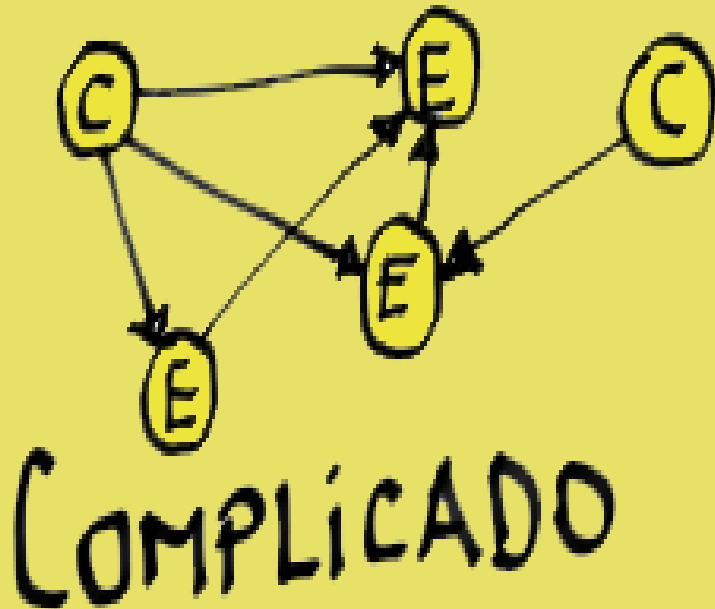
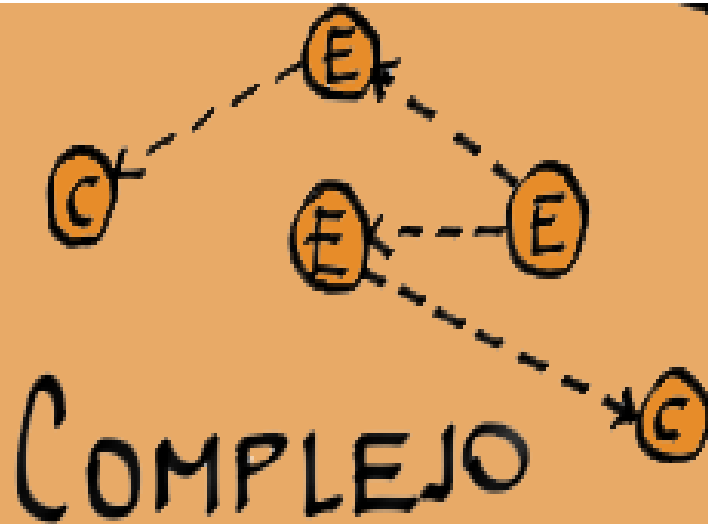
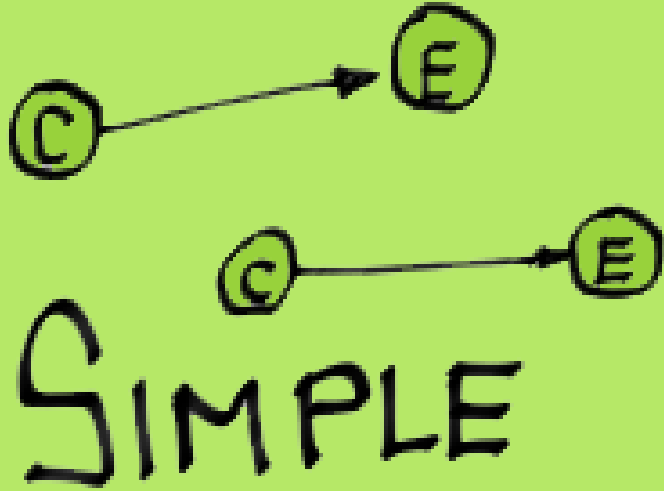
UN MUNDO NUEVO QUE GENERA RETOS EMPRESARIALES SIN PRECEDENTES,
NUEVOS DESAFÍOS DE UNA DIMENSIÓN
A LA QUE JAMÁS NOS HEMOS ENFRENTADO



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

– Albert Einstein

Entorno y tipos de problemas



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

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

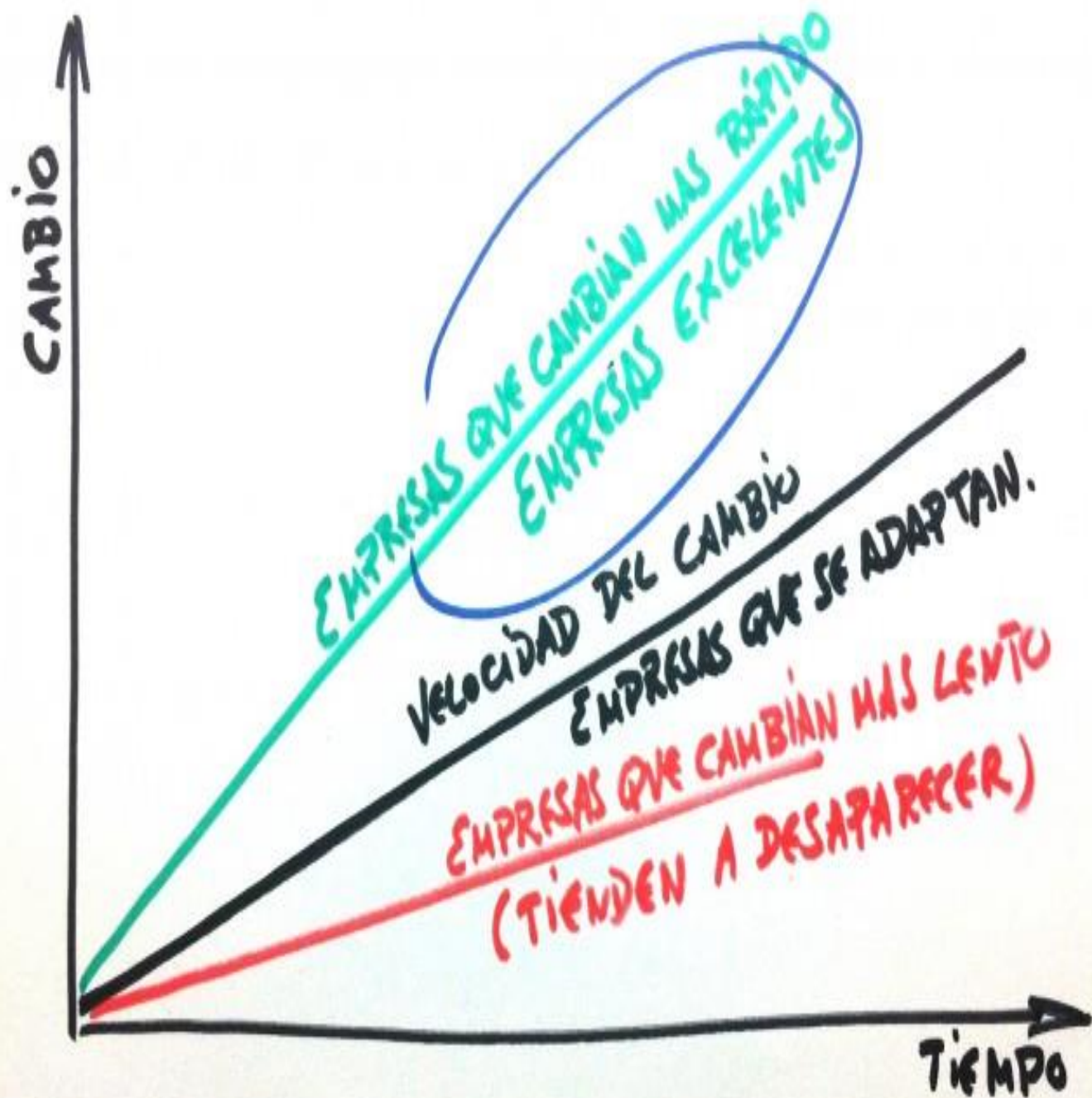
CAPACIDAD

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”

¡¡SE NECESITAN NUEVAS HERRAMIENTAS!!

