



Unidad 2

Estrategia

Empresaria





El incierto entorno en el que operan las empresas y la falta o el deseo mismo de control que experimentan y que conforme crecen se hace más fuerte y necesario, tarde o temprano hace que pongan en marcha estrategias que les permitan

hacer frente a estas necesidades, más cuando la dependencia de terceros e intermediarios es muy fuerte a lo largo de la cadena de suministros o cuando la competencia representa serias amenazas.

Bien sea para reducir los riesgos normales asociados a la operación del negocio, asegurar una posición competitiva o tener una posición más dominante en el mercado, usualmente son dos las alternativas con que cuentan las organizaciones en un mundo corporativo que cada vez se torna más agresivo y en el que estas buscan "asegurar" su supervivencia.



Concepto de Estrategia

La **estrategia** es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta.

Una estrategia se compone de una serie de **acciones planificadas** que ayudan a **tomar decisiones** y a **conseguir los mejores resultados posibles**.

La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de **tácticas** que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.







El Gerente dirige a las personas y a la estructura de la empresa.

Personas y Estructura constituyen el medio ambiente interno de la empresa que tiene un comportamiento propio denominado comportamiento organizacional e interactúa con el medio ambiente externo.



Estrategia



Decisiones Estratégicas





Toma de Decisiones







La toma de decisiones

Es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.

La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado -positivas y negativas- desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables.



La toma de decisiones

El gerente, cuando toma las decisiones, no está aislado. Al mismo tiempo que él toma sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones dentro de la misma organización y fuera de ella, en las oficinas de otras empresas o del gobierno, así como en organizaciones sociales.

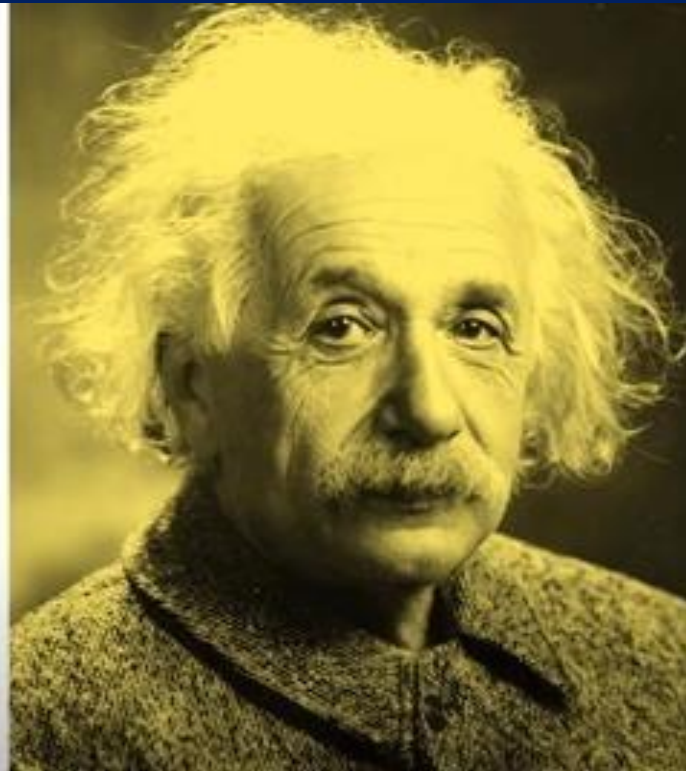
Cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar conscientes de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las suyas.

La toma de decisiones



En la toma de decisiones se trata con PROBLEMAS.

"Si yo tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, pasaría los primeros 55 minutos determinando la pregunta apropiada, porque una vez que supiera la pregunta correcta podría resolver el problema en menos de cinco minutos."



La toma de decisiones



Un PROBLEMA surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado.

- En muchos casos, un PROBLEMA PUEDE REPRESENTAR UNA OPORTUNIDAD DISFRAZADA. El *problema* de las quejas de los clientes debido a las demoras de las entregas de los pedidos, por ejemplo, también se podría considerar una *oportunidad* para rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente.
- Como los gerentes enfrentan muchos problemas y oportunidades, esta explicación empezará a partir de los factores que sirven a los gerentes eficaces para reconocer problemas tanto como oportunidades.



La toma de decisiones

Los gerentes que están alerta suelen presentar los problemas muy pronto, los cuales pueden ser:



UNA DESVIACIÓN DE LA EXPERIENCIA PASADA

UNA DESVIACIÓN DEL PLAN ESTABLECIDO

OTRAS PERSONAS PRESENTAN PROBLEMAS AL GERENTE CON FRECUENCIA.

EL DESEMPEÑO DE LA COMPETENCIA



La toma de decisiones

Los gerentes que están alerta suelen presentir los problemas muy pronto, los cuales pueden ser:

1. UNA DESVIACIÓN DE LA EXPERIENCIA PASADA significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización.

Ej.: Las ventas del año actual son inferiores a las del anterior; los gastos se han disparado repentinamente, la rotación de empleados ha aumentado. Hechos como estos señalan al gerente que existe un problema.

2. UNA DESVIACIÓN DEL PLAN ESTABLECIDO significa que no se están alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes.

Ej.: La cantidad de utilidades es inferior a la esperada; un departamento ha excedido su presupuesto; un proyecto no cumple con el programa. Estas circunstancias señalan al gerente que se debe hacer algo para que el plan vuelva a seguir su curso.



La toma de decisiones

3. *OTRAS PERSONAS PRESENTAN PROBLEMAS AL GERENTE CON FRECUENCIA.*

Los clientes se quejan de las demoras de las entregas; los gerentes de los niveles altos establecen otras normas para los resultados del departamento del gerente; los empleados renuncian.

4. *EL DESEMPEÑO DE LA COMPETENCIA* también puede producir situaciones que requieren resolver problemas.

Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizá tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.



La toma de decisiones - PROBLEMAS

No siempre es sencillo detectar problemas algunos de los errores más comunes que cometen los gerentes al detectar problemas pueden ser:

- la asociación falsa de los hechos,
- las falsas expectativas en cuanto a los hechos y
- la falsa percepción de uno mismo y de la imagen social.

Consecuencias de no definir apropiadamente los problemas

Sin el rigor para definir los problemas apropiadamente, las empresas desperdician recursos, pierden oportunidades y terminan con soluciones erróneas, con parches y/o problemas recurrentes.



La toma de decisiones - PROBLEMAS

No siempre es sencillo detectar problemas algunos de los errores más comunes que cometen los gerentes al detectar problemas pueden ser:

- la asociación falsa de los hechos,
- las falsas expectativas en cuanto a los hechos y
- la falsa percepción de uno mismo y de la imagen social.

Trampas en la detección de problemas



Asociación falsa de los hechos



Falsas expectativas en cuanto a los hechos



Falsa percepción de uno mismo y de la imagen social



La toma de decisiones - PROBLEMAS



Por ejemplo, en los años sesenta y principios de los setenta, los gerentes de las fábricas de computadoras grandes tenían falsas expectativas: pensaban que no existía una demanda significativa de computadoras personales y que seguramente no existiría jamás. Sus expectativas no tuvieron nada que ver con la realidad que se presentó.

En este caso, las experiencias pasadas de estos gerentes no fueron una guía confiable para los hechos futuros. El pasado puede desempeñar un papel muy importante en la toma de decisiones, aunque eso no significa que lo que ocurrió en el pasado continuará ocurriendo, de manera automática, en el futuro.

La toma de decisiones - PROBLEMAS



*...pero no todos
los problemas lo son*

*No es lo mismo un
PROBLEMA que una
SITUACIÓN DIFÍCIL*



La toma de decisiones - PROBLEMAS



La **SITUACIÓN DIFÍCIL** es sencillamente un **síntoma**

Es frecuente que al plantear un problema, en realidad estemos exponiendo una *situación difícil*.

Ejemplos:

- ✓ El dinero no me alcanza.
- ✓ El servicio es deficiente y genera quejas.
- ✓ El ausentismo se agudiza.
- ✓ Se apagó sola la computadora.



La toma de decisiones - PROBLEMAS



Un PROBLEMA genera siempre una SITUACIÓN DIFÍCIL

Detecte el IMPEDIMENTO que genera la situación difícil y estará localizando el PROBLEMA

Ejemplos:

- ✓ ¿Qué impide que el dinero me alcance?
- ✓ ¿Qué impide que el servicio sea excelente?
- ✓ ¿Qué impide que no haya ausentismo?
- ✓ ¿Qué impide que la computadora funcione?



La toma de decisiones - PROBLEMAS



Una situación difícil puede tener varios impedimentos

Ejemplo:

"No me alcanza el dinero"

¿Qué impide que me alcance el dinero?

- ✓ *No se administra adecuadamente.*
- ✓ *El control es insuficiente.*
- ✓ *Se tienen muchas fugas.*
- ✓ *Hay muchas deudas.*
- ✓ *Hay muchos pendientes.*
- ✓ *No se ajustan los egresos a lo que ingresa.*
- ✓ *Etcétera.*

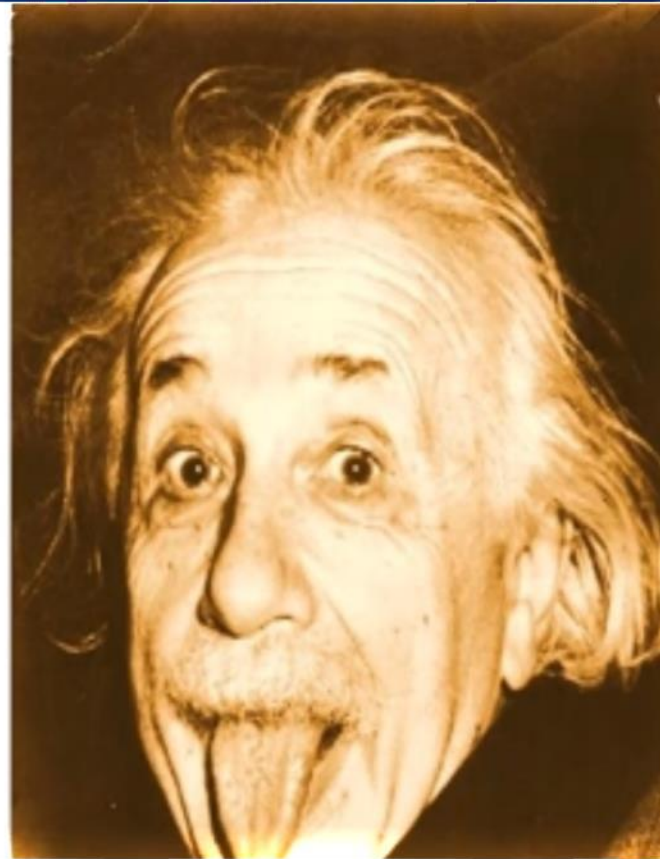


La toma de decisiones - PROBLEMAS



"El planteamiento de un problema es mucho más esencial que su propia solución, ésta puede ser sólo el producto de una habilidad matemática o experimental".

Albert Einstein



Planteamiento del PROBLEMA

PROBLEMAS DECLARADOS DE MANERA CONFUSA

1. Se necesita más personal para nuestro centro.



Possible causa:
Personal Insuficiente.
Solución:
Hay que contratar más personal

En esta declaración del problema se está indicando la solución pero no el problema



CUESTIONAR

¿Por qué se necesita?
¿Para qué se necesita?
¿A todas horas?
¿Todos los días?
¿Todos los puestos?



Planteamiento del PROBLEMA

- la asociación falsa de los hechos,

PROBLEMAS DECLARADOS DE MANERA CONFUSA	SIENDO MÁS ESPECÍFICOS...	POR LO TANTO...
1. Se necesita más personal para nuestro centro.	Durante el turno vespertino, no es posible atender rápidamente a todos los clientes y algunos de ellos, se desesperan y se van.	¿Qué impide atender oportunamente a todos los clientes en el turno vespertino?
<p>Posible causa: Personal Insuficiente.</p> <p>Solución: Hay que contratar más personal</p> <p>ESTE <u>NO</u> ES UN PROBLEMA, ES UNA SOLUCIÓN</p>		<p>Posibles causas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Personal asignado a otras áreas.• Fallas en los sistemas.• Mayor demanda (mayor número de clientes por temporada).• Etc.

PROBLEMAS DECLARADOS DE MANERA CONFUSA

2. El personal atiende mal a los usuarios.

¿Cómo es "mal"?
¿Todos los empleados?
¿En todos los departamentos?
¿Todos los días?
¿A todas horas?

Possible causa:

El personal no sabe cómo atender a los clientes.

Solución:

Hay que capacitar al personal

**JUICIO DE VALOR
BORROSO**

PROBLEMAS DECLARADOS DE MANERA CONFUSA

2. El personal atiende mal a los usuarios.

SIENDO MÁS ESPECÍFICOS...

Hay 7 quejas por día en el departamento de admisiones del turno matutino referentes a personal rudo o descortés.

POR LO TANTO...

¿Qué le impide al personal de admisiones del turno matutino atender con cortesía y amabilidad a los clientes?

Possible causa:

El personal no sabe cómo atender a los clientes.

Solución:

Hay que capacitar al personal

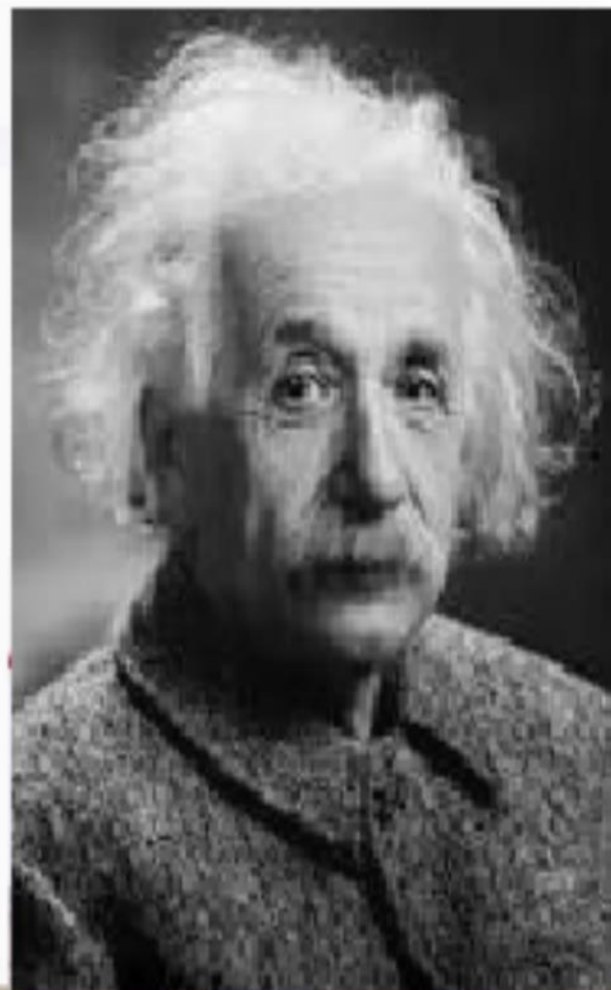
**JUICIO DE VALOR
BORROSO**

Posibles causas:

- Empleados estresados.
- Empleados improvisados (de otras áreas, no preparados)
- Empleados nuevos.
- Empleados no facultados.
- Mayor demanda (mayor número de clientes).
- Etc.

*"Lo importante es no dejar de
hacerse preguntas"*

Albert Einstein



Por lo tanto,
antes de identificar una solución



Realizar varias preguntas:

- ¿Qué se quiere lograr?
 - ¿Por qué?
 - ¿Para qué?



Documentar el Problema

El Problema

- ¿Cuál es el problema (obstáculo)?
- ¿Es un problema aislado o forma parte de otro problema mas grande?
- ¿Es un problema grande con varios problemas menores?
- ¿Por qué es importante resolver este problema?



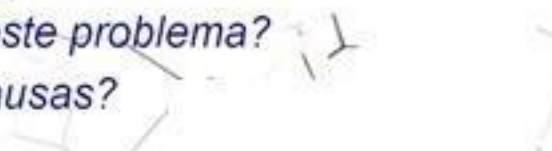
Los involucrados

- ¿Quién lo detectó?
- ¿Ante quiénes pasa?
- ¿Quién debe solucionarlo?
- ¿Quiénes se ven afectados por este problema?



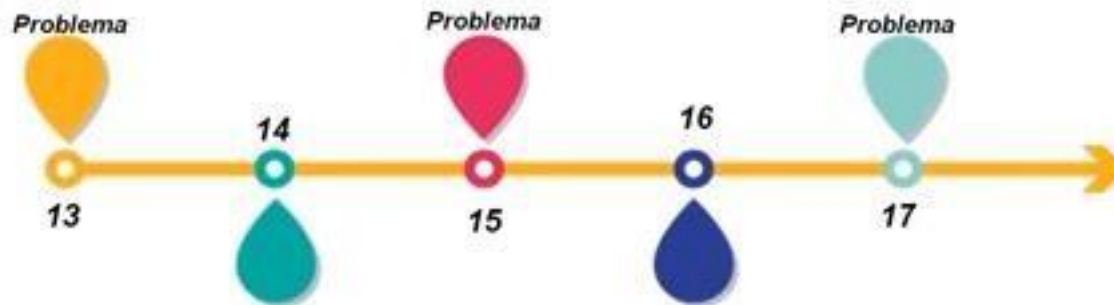
Síntomas, efectos y causas

- ¿Cómo surgió? ¿Cuáles fueron los primeros síntomas o indicadores?
- ¿Cuáles son sus efectos?
- ¿Qué repercusiones o consecuencias implica?
- ¿Está aumentando o disminuyendo?
- ¿Se conocen las causas de este problema?
- ¿Se tiene la certeza de las causas?



Temporalidad

- ¿Cuándo inició?
- ¿Es la primera vez que ocurre o es frecuente?
- Si es frecuente, ¿cada cuándo se presenta?



Resultados

- Si se ha presentado antes ¿qué se ha hecho para solucionarlo? ¿Por qué son marginales los resultados?
- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Cuál es el resultado deseado?
- ¿Qué beneficios se obtendrán con su solución?



El problema

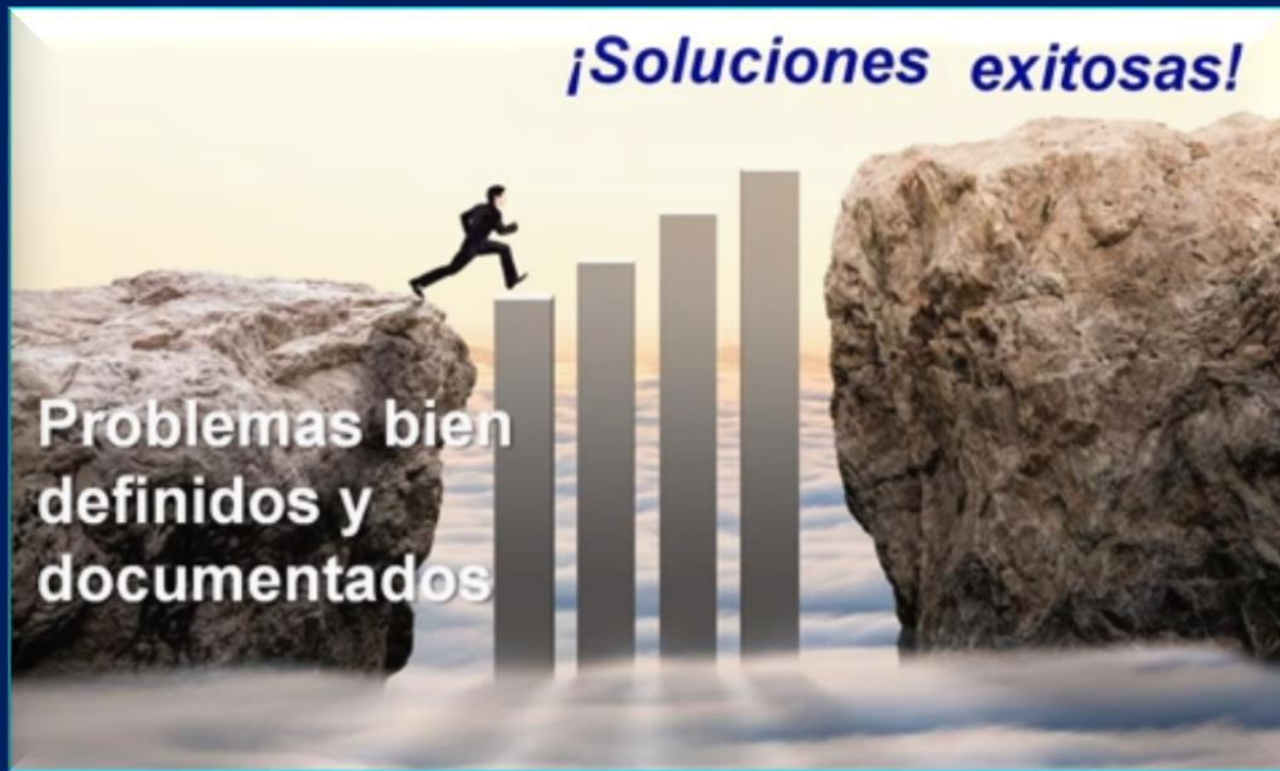
Los
involucrados

Síntomas,
efectos y
causas

Temporalidad

Resultados

Documentar el **PROBLEMA**



La toma de decisiones



Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones.

Los asuntos de rutina o poca importancia, por ejemplo las devoluciones de mercancía, se pueden manejar mediante un procedimiento establecido, corresponde a un **DECISIÓN PROGRAMADA**.

Las decisiones más importantes, por ejemplo la ubicación de una nueva tienda, requieren una **DECISIÓN NO PROGRAMADA**, una solución específica lograda mediante un proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problemas.

Como todas las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes también deben aprender a analizar la *certidumbre*, los *riesgos* y la *incertidumbre* relacionados con los cursos alternativos de acción.





Proceso de Toma de Decisiones





Etapas del Proceso de Toma de Decisiones

Identificación del Problema

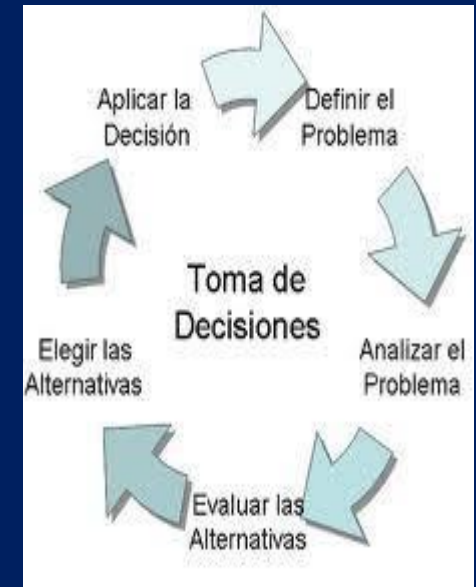
Desarrollo de Alternativas

Evaluación de Alternativas

Selección de Alternativas

Implantación de la Decisión

Control y Evaluación



Etapas del Proceso de Toma de Decisiones



Desarrollo de Alternativas

- Se deben identificar y desarrollar alternativas factibles como así también las consecuencias posibles de cada alternativa.
- La búsqueda y desarrollo de alternativas se realiza en un cierto límite de tiempo y de costo.





Evaluación de Alternativas



- Las alternativas se evalúan y se comparan a fin de elegir la alternativa que producirá los resultados más favorable.
- La selección se debe orientar por los objetivos.
- La relación entre alternativa y resultado se basa en tres condiciones:
 - Certeza: El decisor tiene un conocimiento total de la posibilidad del resultado de cada alternativa.
 - Riesgo: El decisor tiene un conocimiento probable del resultado de cada alternativa.
 - Incertidumbre: El decisor no tiene conocimiento de la probabilidad del resultado de cada alternativa.

Etapas del Proceso de Toma de Decisiones

Evaluación de Alternativas

- Tipos de Decisiones:
- Decisiones Programadas o Estructuradas:
 - Son decisiones tomadas en condiciones de certeza.
 - Son repetitivas, predictibles, estables.
 - Se desarrollan procesos para manejarlas.
- Decisiones semiprogramas o semi estructuradas:
 - Son decisiones tomadas en condiciones de riesgo.
 - Son periódicas, se deben considerar factores externos.
 - Se desarrollan procesos parcialmente definidos para manejarlas.
- Decisiones no programadas o no estructuradas:
 - Son decisiones tomadas en condiciones de incertidumbre.
 - Se aplica a situaciones no repetitivas, impredecibles, inestables.

Etapas del Proceso de Toma de Decisiones

Selección de Alternativas

- Si bien el decisor elige una alternativa que se espera propicie el logro del objetivo, esta no es una acción aislada.
- A veces la optimización de un objetivo suboptimiza otro objetivo.

-Herramientas:

- ▶ Matriz de decisiones
- ▶ Diagrama de Pareto
- ▶ Método de evaluación Manual

-Ej.: Optimizar la producción puede suboptimizar la motivación de los empleados.

Etapas del Proceso de Toma de Decisiones

Implantación de la Decisión

- Se debe implantar la decisión para poder alcanzar el objetivo.
- Una mala implementación puede hacer fracasar una buena decisión.
- Es importante saber manejar a los empleados como a los recursos.


Control y Evaluación

- Medición periódica de los resultados, a fin de detectar desviaciones y realizar las correcciones necesarias a fin de alcanzar el objetivo deseado.



Técnicas de ayuda para la Toma de Decisiones



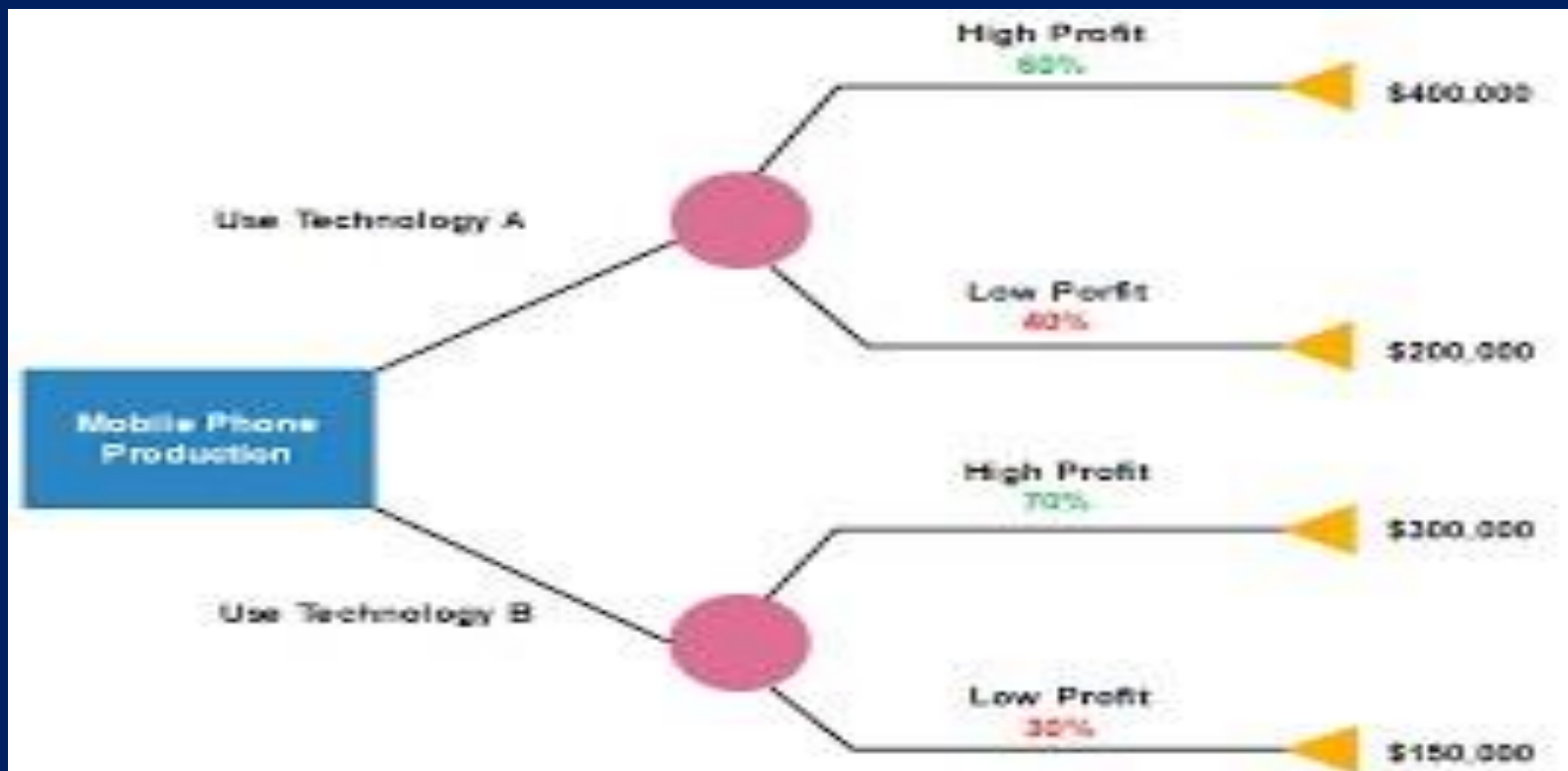



MATRIZ DE DECISIÓN: una matriz de decisión se utiliza para evaluar todas las opciones de una decisión. Al usar la matriz, se crea una tabla con todas las opciones en la primera columna y todos los factores que afectan la decisión en la primera fila. Los usuarios luego puntúan cada opción y ponderan qué factores son más importantes. Al finalizar, se cuenta el puntaje final para revelar qué opción es la mejor.

CRITERIOS ORIENTADORES	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5	IDEA 6
CRITERIO 1	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 2	✓	✓	✓	✓	✗	✗✓
CRITERIO 3	✗	✓	✗	✓	✗	✓
CRITERIO 4	✓	✗✓	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 5	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 6	✓	✗✓	✓	✓	✓	✓
CRITERIO 7	✗	✗	✗	✓	✗	✗
	8,0	8,0	9,5	11	4,0	7,5

TABLA COMPARATIVA (T-TABLE): esta tabla se usa cuando se pesan las ventajas y desventajas de las opciones. Ayuda a asegurar que todos los aspectos positivos y negativos se tengan en cuenta al tomar una decisión.

ÁRBOL DE DECISIÓN: este es un gráfico o modelo que implica contemplar cada opción y los resultados de cada una. El análisis estadístico también se realiza con esta técnica.






Sistema de multivotación: se utiliza cuando varias personas participan en la toma de decisiones. Ayuda a reducir las opciones de una lista grande a una más pequeña para la decisión final.

Análisis de Pareto: esta es una técnica que se utiliza cuando es necesario tomar una gran cantidad de decisiones. Esto ayuda a priorizar cuáles deben hacerse primero al determinar qué decisiones tendrán el mayor impacto general.

Análisis de costo-beneficio: esta técnica se usa cuando se sopesan las ramificaciones financieras de cada alternativa posible como una forma de llegar a una decisión final que tenga más sentido desde una perspectiva económica.

Análisis FODA: Representa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que es exactamente lo que evalúa esta herramienta de planificación.

Análisis PEST: un acrónimo de político, económico, social y tecnológico. Un análisis PEST pueden mejorar la toma de decisiones y el tiempo mediante el análisis de factores externos. Este método considera las tendencias actuales para ayudar a predecir las futuras.





Modelos de Toma de Decisiones



Modelos de Toma De Decisiones

Un modelo de toma de decisiones es un sistema o proceso que las personas pueden seguir o imitar para asegurarse de que hacen la mejor elección entre varias opciones.

Un modelo facilita el proceso de toma de decisiones al proporcionar pautas para ayudar a las empresas a llegar a una conclusión beneficiosa.

RACIONALIDAD LIMITADA:

La idea según la cual los administradores toman la mayor cantidad de decisiones lógicas que pueden, condicionados por una información y capacidad limitadas.



CONFORMARSE:

Técnica para tomar decisiones con la que los gerentes aceptan la primera decisión satisfactoria que encuentran.

PRINCIPIOS HEURÍSTICOS:

Método para tomar decisiones que sigue lineamientos empíricos, usando reglas prácticas para encontrar soluciones o respuestas.



Modelos Clásicos de Toma de Decisiones

Modelo Racional: PENSAR PRIMERO

Modelo Intuitivo: VER PRIMERO

Modelo Pragmático: ACTUAR PRIMERO



ENFOQUE ADAPTATIVO

El ENFOQUE ADAPTATIVO para la toma de decisiones ha ido surgiendo, cada vez más, como una forma de concebir lo que pueden lograr los gerentes y lo que no pueden esperar.

Este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales.

Según el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se producen en forma conjunta por lo que hace la organización y lo que están haciendo otras organizaciones al mismo tiempo.

Dos versiones del enfoque adaptativo para la toma de decisiones son la **TEORÍA DE JUEGOS** y la **TEORÍA DEL CAOS**.

La **TEORÍA DE JUEGOS** es el estudio de las personas que toman decisiones interdependientes.

Un *juego* es una situación que entraña, cuando menos, a dos personas y en la cual cada una de ellas hace elecciones basadas, en parte, en lo que espera que los demás hagan.

La teoría de juegos subraya el papel explícito de las relaciones humanas y sus interacciones en las decisiones.

TEORÍA DEL CAOS

Es el estudio de los patrones dinámicos de sistemas sociales grandes.

Por tanto, la teoría del caos es descendiente de la teoría de los sistemas. Los teóricos del caos prestan mucha atención a la turbulencia de un sistema.

En condiciones de turbulencia, el futuro no sólo es del todo imprevisible, sino que es probable que las circunstancias presentes también sean inestables. Por lo tanto, la turbulencia difiere de la certidumbre, los riesgos y la incertidumbre, que son condiciones comparativamente estables mediante las cuales los gerentes pueden, cuando menos, elegir un objetivo alcanzable.

Ralph Stacey sostiene que el caos es un patrón compuesto por tres estados: el equilibrio, el desequilibrio y la inestabilidad limitada. La tarea de la persona que toma la decisión es lograr que la organización se mantenga en el tercer estado, porque ahí es donde las organizaciones pueden innovar. La toma de decisiones se convierte en un proceso continuo de adaptación a fuerzas en gran medida fuera del control de la persona que toma la decisión.