

Toma de Decisiones



Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239



Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
 - Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
 - ◆ Producción.
 - ◆ Administración.
 - ◆ Finanzas.
 - ◆ Investigación.
 - ◆ Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Gerencia

■ Funciones de la gerencia:

- ◆ **Toma de decisiones.**
- ◆ Planificación estratégica.
- ◆ Estructuración y organización.
- ◆ Liderazgo.

■ Poder y Autoridad:

- ◆ Con sensibilidad
- ◆ Respetar poder de otros: colaboración.
- ◆ Compartir el poder: pone al otro buscando nuestra meta.

Liderazgo

- Atención mediante la visión.
 - ◆ Tener en claro adonde se va.
- Significado mediante la comunicación.
 - ◆ Proyectar la imagen.
- Confianza mediante el posicionamiento.
 - ◆ Credibilidad.
- Despliegue del Yo.
 - ◆ El líder debe de funcionar bien.
 - ◆ Autoconsideración positiva (confiar en uno mismo).
 - ◆ Adecuado manejo del fracaso (aprender de los errores).

Organización

- Organizar: Hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos, ambiente.
- Estructura es las relaciones entre las partes de una compañía.
 - ◆ Compleja
 - ◆ Formal: Se sabe que hace cada uno
 - ◆ Centralización: Hay una persona que manda.
- Criterios para ubicar unidades:
 - ◆ El trabajo que se debe hacer.
 - ◆ Las personas que se tiene.
 - ◆ Lugares donde se hace el trabajo.

Organigrama

- Representación de la repartición del trabajo.
- Ilustra 5 aspectos de la organización:
 - ◆ La división del trabajo.
 - ◆ Cadena de mando.
 - ◆ Tipo de trabajo que se realiza y área de responsabilidad.
 - ◆ Niveles de administración. Toda la jerarquía.
 - ◆ Agrupación de segmentos de trabajo.

Organización

■ Proceso de organización:

- ◆ Detallar el trabajo.
- ◆ Dividir el trabajo.
- ◆ Combinar (departamentalización).
- ◆ Coordinación del trabajo.
- ◆ Seguimiento.

■ Tener en cuenta:

- ◆ Nivel de división del trabajo.
- ◆ Tamaño de administración responsable (depende de tipo de trabajo).
- ◆ Unidad de mando.

Estrategia

- Los pasos (camino, forma de pensar) que se van a seguir para lograr los objetivos de la empresa.
- Son a largo plazo.
- Los cambios se originan de los lideres no del grupo.



Estrategia

- Empresa necesita campo de acción bien definido y dirección de crecimiento.
- Objetivos por si solos no satisfacen esta necesidad.
- Se requieren reglas adicionales de decisión para que empresa tenga crecimiento lucrativo y ordenado.
- Estrategia o concepto del negocio de la empresa.
- Orientación específica pero permitiendo el desarrollo.

Estrategia o No?

- No estrategia, solo búsqueda de rentabilidad:
 - ◆ Ahorra tiempo y dinero de planear estratégica.
 - ◆ Campo de oportunidades potenciales no restringido.
 - ◆ Puede retrasar compromiso hasta tener mejor información.
- Desventajas:
 - ◆ No hay reglas para guiar búsqueda de nuevas oportunidades.
 - ◆ Decisiones sobre proyectos de calidad inferior. Por no tener enfoque para esfuerzos.
 - ◆ No prevé que hacer cuando no se sabe que hacer. Provisión formal para desconocimiento parcial.
 - ◆ Patrón de asignación de recursos no eficiente.
 - ◆ No capacidad interna para anticipar cambio.
 - ◆ Desorganización por falta de fin común.

Planificación

■ Planeación estratégica:

- ◆ Busca los objetivos principales de la empresa.
- ◆ Son a largo plazo.
- ◆ Son objetivos filosóficos que indican el camino.
- ◆ Incluyen la visión y la misión de la empresa.
- ◆ Parte de un análisis estructural de la empresa y su entorno.

■ Planeación operativa:

- ◆ Son objetivos a corto plazo, para distribuir el trabajo. Tiene un objetivo que hay que cumplir en ciertos plazos. Y ciertas actividades para llegar a este objetivo.

Decisiones

- ...Cada da, alguien pierde alguien gana avemaría.
 - ◆ Blades, R. (1984).
- Tipos de decisiones.
 - ◆ Bajo certeza.
 - ◆ Bajo riesgo.
 - ◆ Bajo incertidumbre.
- Punto de vista gerencial:
 - ◆ Actúa en contexto de organización con metas, propósitos y reglas propias.
 - ◆ Organización presiona y limita actividades.
 - ◆ Trabaja con otros y mediante otros. Coordinar. Otros implementan sus decisiones.
 - ◆ Responsabilidad de resultados.
 - ◆ Rechazo del status quo.

Bajo Certeza

- Cuando sabemos a ciencia cierta lo que va a ocurrir:
- Ejemplo.
 - ◆ Si me guindo de una horca, tengo la certeza de que me voy a morir.

Bajo Riesgo

- Es cuando no conocemos exactamente cual es el resultado que ocurrirá. Pero Si sabemos los posibles resultados y la probabilidad de ocurrencia de los mismos.
- Ejemplo.
 - ◆ Si juego a la ruleta rusa, se que puedo quedar vivo o muerto, y que tengo una probabilidad de $1/6$ de morirme.

Bajo Incertidumbre

- Es cuando, no se que es lo que puede ocurrir, o si lo sé, desconozco cual es la probabilidad de ocurrencia.
- Ejemplo:
 - ◆ Voy a un santo de Barcillo.
 - ◆ Que ocurrira???
- Cuando tenemos experiencia, una decision bajo incertidumbre puede tornarse en decision bajo riesgo.
- Las probabilidades pueden calcularse basados en lo que ha ocurrido en el pasado.

Metodología Toma Decisiones

- Definición del problema.
- Determinación de criterios de evaluación.
- Identificación de soluciones alternativas.
- Evaluación de alternativas.
- Ejecución.
- Verificación de resultados.

- Estudio de casos ayuda a desarrollar experiencia y habilidad en toma decisiones:
 - ◆ Determinar cual es el problema.
 - ◆ Objetivos del tomador de decisiones. Priorizar.
 - ◆ Análisis de alternativas respecto a objetivos.
 - ◆ Plan de acción. Como hacer lo decidido.

Definición Del Problema

- Problema bien definido esta 50% resuelto.
- Destreza par definir problema determinará eficiencia del gerente.
- No generalizar mucho.
- No particularizar mucho.
- No hay regla fija, sale de la experiencia.
- Método de casos ayuda a ganar experiencia en definición del problema.
- Recordar que problema siempre es desde el punto de vista del tomador de decisiones.

Escollos Definición Problema

- Definición prematura:
 - ◆ No reconoce diferencias entre distintos problemas, quiere aplicar soluciones que funcionaron en el pasado a todos los problemas.
- Asumir que siempre hay problema central:
 - ◆ Casi nunca es así.
 - ◆ Pasa por alto otros problemas importantes.
 - ◆ Se necesita generalizar mucho, no deja abordarlo eficientemente.
- No distinguir síntomas de problema en sí.

Directrices Definición Problema

- Considerar toda la información disponible.
 - ◆ No buscar más, sino comprender la que se tiene.
- Lluvia de ideas, hacer lista:
 - ◆ Anotar específicamente todos posibles problemas.
- Revisar y podar ideas.
 - ◆ Separar problemas de síntomas.
 - ◆ Pulir definiciones.
 - ◆ Si salen nuevos problemas apuntarlos.
- Plantearlos en términos comprensibles y concisos:
 - ◆ Respaldar con hechos y lógica.
- Clasificar en orden de importancia.
 - ◆ Magnitud de contribución a la situación.
 - ◆ Urgencia.

Determinar Criterios

- Objetivos del tomador de decisiones.
- Son tanto presiones como directrices.
- 2 fuentes:
 - ◆ Objetivos y metas de organización.
 - ◆ Metas y valores del tomador de decisiones.
 - ◆ Si hay conflicto prevalece organización salvo cuestiones de ética.
- Ni muy amplias ni muy específicas.
 - ◆ Muy amplias no dan dirección.
 - ◆ Muy específicas no dejan maniobrar.
- 2-5 criterios basta.
 - ◆ >5 generalmente son muy específicos.
- Clasificar según importancia.

Identificar Soluciones Alternativas

- Debe conocerse del tema.
- Enumerar toda alternativa que se ocurren.
 - ◆ No pasar por alto ninguna que sea factible.
- Revisar la lista.
 - ◆ Para no eliminar en paso anterior algunas que parecen malas a simple vista pero podrían servir.
 - ◆ Resumir las mejores alternativas.
- Preguntar:
 - ◆ Puede ser puesta en práctica?
 - ◆ Puede ser ejecutada ajustada a criterios?

Evaluar Soluciones Alternativas

- Evaluación de que tan bien cada una satisface nuestros criterios.
- 3 preguntas claves iniciales:
 - ◆ Resuelve el problema específico?
 - ◆ Satisface mis criterios?
 - ◆ Puede ser puesta en práctica?
- Se puede utilizar herramientas cuantitativas o cualitativas para analizar alternativas en este punto.
- Es importante revisar que tan confiable son las evidencias.

Ejecución Decisión

- La selección de la mejor alternativa no es el final del proceso, sino el comienzo de la puesta en práctica.
- Lo importante no es solo la decisión sin que se implemente y solucione el problema.
- En ejecución minimizar desventajas y maximizar ventajas.
- La ejecución generalmente la hacen otros:
 - ◆ Comunicación e instrucciones:
 - ◆ Exacto, completo y adaptado al público específico.
 - ◆ Verificación.
 - ◆ Asegurar que este cumpliendo los objetivos.
 - ◆ Medidas correctivas.

Verificación Resultados

- Feed-back / Retroalimentación.
- Control:
 - ◆ Mide estado o resultados de algo.
 - ◆ Proceso de medir las actividades para determinar si se utilizan los recursos eficientemente (al menor costo) y efectivamente (hacia los objetivos deseados) a fin de lograr los objetivos e implementar acciones correctivas.
- Controles:
 - ◆ Ejerce efecto sobre algo.
 - ◆ Acción de tomar acción o tener poder sobre algo.
- Acelerador y tacómetro.
- Sapo y piedra.

Control y Evaluación

- Comprende 3 actividades:
 - ◆ Medir , Comparar y Corregir.
- Fuentes de medición:
 - ◆ Observación personal.
 - ◆ Reportes estadísticos.
 - ◆ Reportes orales.
 - ◆ Reportes escritos.
- Comparar: Determinar diferencia entre lo logrado y lo deseado. Criterios:
 - ◆ Cantidad.
 - ◆ Calidad.
 - ◆ Tiempo.
 - ◆ Costo.
- Acción Correctiva:
 - ◆ Dirige a cambiar realización actual o estándares.

Características Sistemas Control

- Oportunos.
- Flexibles.
- Economicos.
- Comprensibles.
- Ubicados estrategicamente.
- Dirigidos a subrayar excepciones extremas..
- Miden los puntos críticos.
- Permitir tomar acción eficaz y eficiente.

Principales Areas de Control

- Controles de Venta.
- Controles de Producción.
- Cotroles Fianancieros y Contables.
- Control de Calidad de la Administración.
- Controles Generales.

Controles Sobre Ventas

- Por volumen total de las mismas.
- Por tipo de articulo vendido.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por precio de articulos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas.
- Por gasto de los tipos de venta.

Controles en Producción

- Controles de inventarios:
 - ◆ MP, PP, PT.
- De operaciones productivas:
 - ◆ Rendimiento, volumen, ruta, programa, abastecimiento.
- De calidad.
 - ◆ Fijación estándares, estadísticas, inspecciones, rechazos.
- De tiempos u métodos de operación:
 - ◆ Basados en estudios o estadísticas anteriores.
- De desperdicios:
 - ◆ Rendimientos y mínimos tolerables.
- Mantenimiento y Conservación:
 - ◆ Tiempo parado, Costos mantenimiento.
- Costos de producción:
 - ◆ Costos unitarios y Costos fijos totales.

Controles Financieros /Contables

■ Contables:

- ◆ Utilidades, Financiamiento, Costo:
- ◆ Balance General.
- ◆ Estado perdidas y Ganancias.
- ◆ Estado de cambio en posición.
- ◆ Presupuesto.
- ◆ Reportes de Costos y Gastos.

■ Financieros:

- ◆ Rentabilidad:
- ◆ Flujo de Caja.

Punto de Vista Gerencial

- Comprension de Presiones Organizacionales:
 - ◆ Metas son las de la organizacion y no las suyas personales.
 - ◆ > Posicion = > Libertad = > Poder = > Responsabilidad.
 - ◆ Clima tambien limita.
 - ◆ Organización fija limites, pero tambien da los recursos.
- Trabajo con otros y mediante otros:
 - ◆ No trabaja solo. Participante activo esfuerzos coordinados orientados a metas especificas.
 - ◆ Otros ponen en practica sus decisiones.
 - ◆ Cooperacion y asistencia activa de otros necesaria.
 - ◆ Determina medio ambiente donde trabajana otros:
 - ◆ Cumplan con deberes.
 - ◆ Crezcan y desarrollen profecionalmente.

Punto de Vista Gerencial

- Aceptacion de Responsabilidad.
 - ◆ A pesar que otros hacen trabajo, gerente es responsable resultados.
 - ◆ Toma solo decisiones en tiempo limitado, con informacion incompleta.
 - ◆ Resultados y no intenciones cuentan.
 - ◆ El responde por resultados.
 - ◆ “Aqui recae toda la responsabilidad” - Harry Truman.
- Rechazo de Status Quo:
 - ◆ Insatisfaccion fundamental.
 - ◆ No staisfecho condiciones actuales.
 - ◆ Siempre busca mejorar.
 - ◆ Sensible a cambio dentro y fuera organizacion.