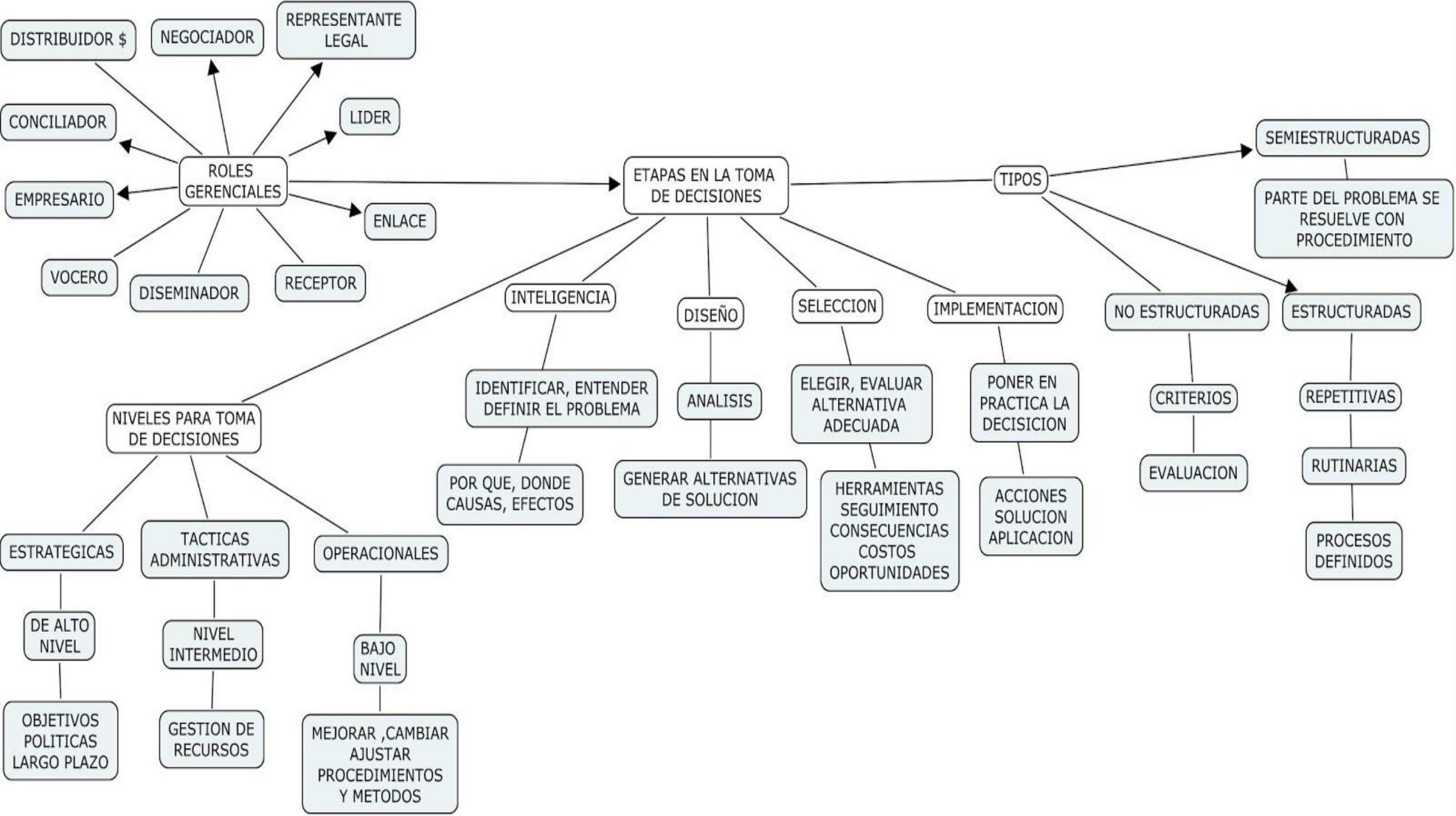


HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

DOCTOR DOMINGO HERNANDEZ CELIS

LIMA - PERU

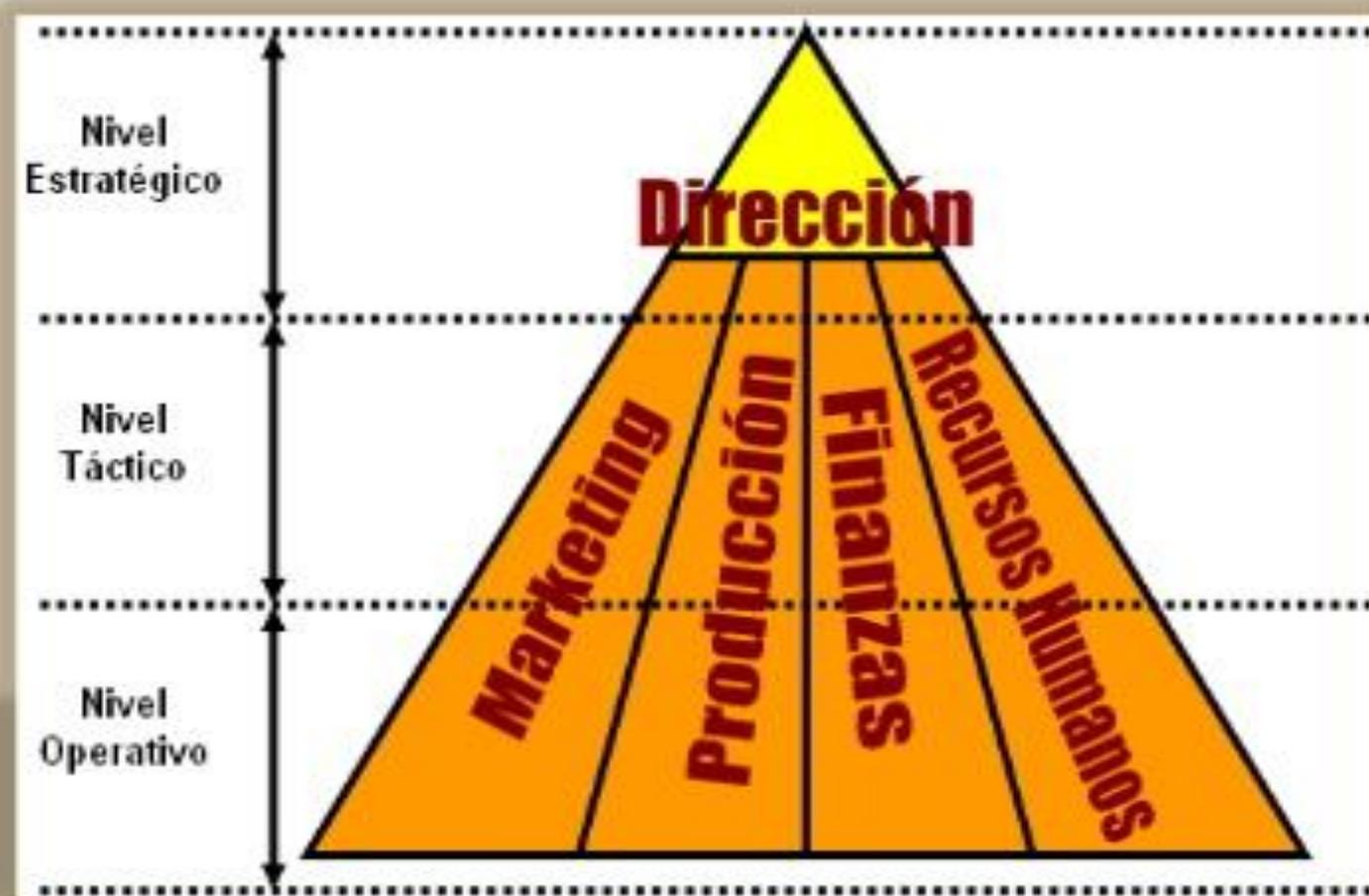


Las decisiones en las ORGANIZACIONES

Nivel estratégico: Alta dirección; planificación global de toda la empresa.

Nivel táctico: Planificación de los subsistemas empresariales.

Nivel operativo: Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).





Gerencia nivel superior

Gerente general

Gerencia de nivel medio

Administrador de sucursal

Gerencia operacional

Capitán de meseros, Capitán de cocina

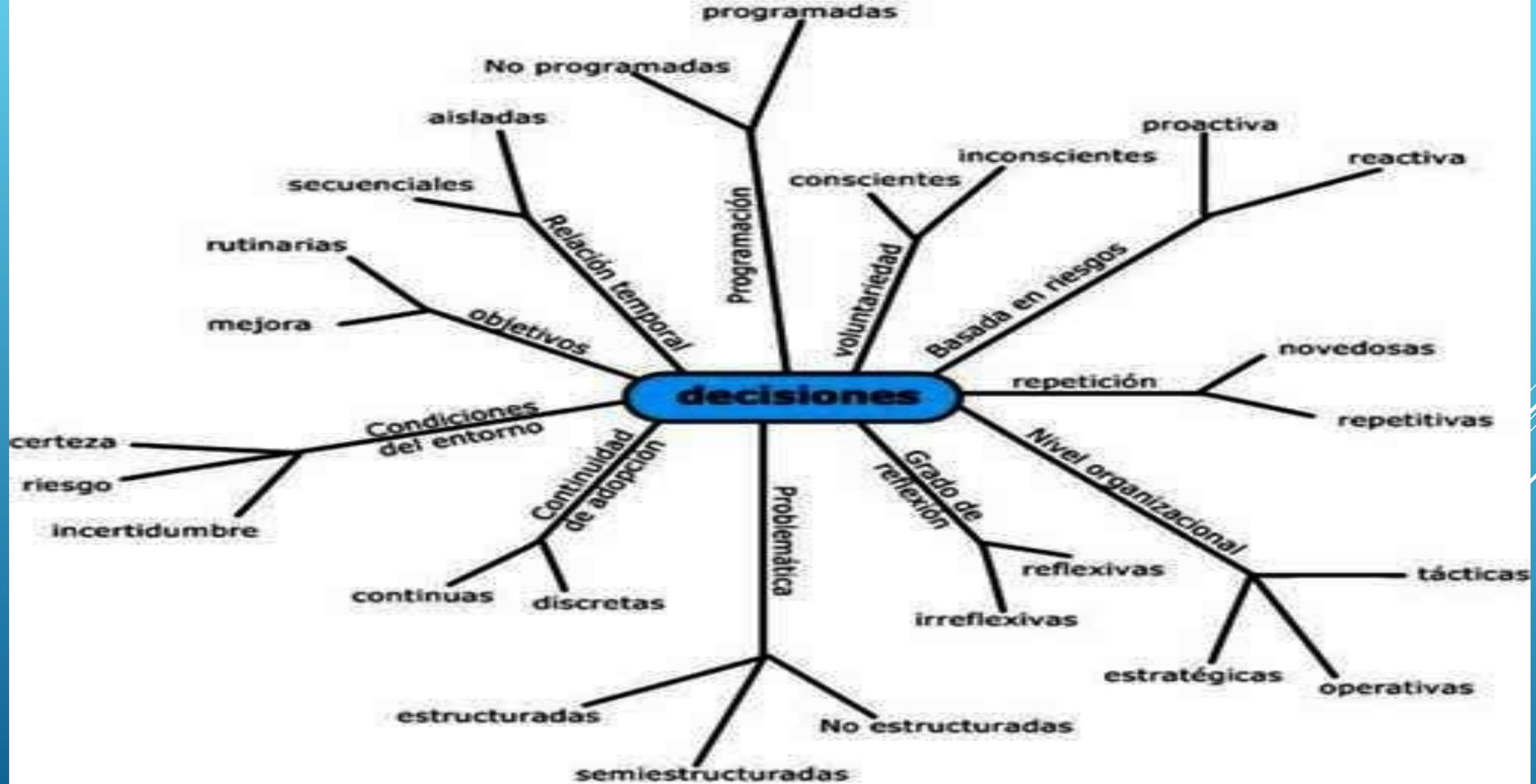
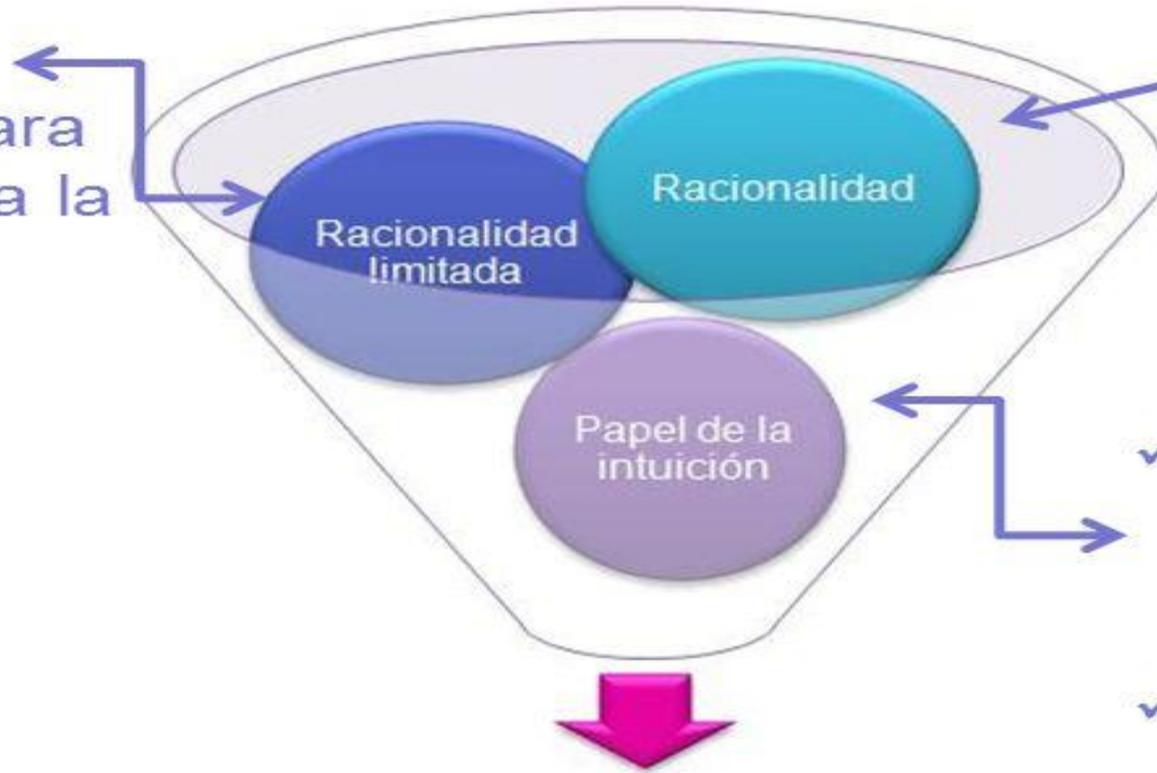


Fig. 1. Clasificación de las decisiones.

¿Cómo toman decisiones los gerentes?



Limitación:
capacidad para
procesar toda la
información



Toma de decisiones

- ✓ Alternativas lógicas
- ✓ Maximizar el valor

- ✓ Basada en la experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas
- ✓ Puede complementar tanto la toma racional como la limitada

¿Cómo toman decisiones los gerentes?



**TIPOS DE DECISIONES QUE TOMAN
LOS GERENTES DE RIESGOS**

CAJA SIPAN



**TIPOS DE
DECISIONES**

**DECISIONES DE
RUTINA**

Evaluar el límite de los márgenes de crédito disponibles para los clientes.

Proponer al Comité de Riesgos los límites e indicadores a utilizar para una adecuada gestión de riesgos, en función de los objetivos estratégicos institucionales y de las normas vigentes.

**DECISIONES DE
EMERGENCIA**

Evadir el reglamento del sistema financiero, autorizando a brindar crédito a clientes que no cumplen con los requisitos.

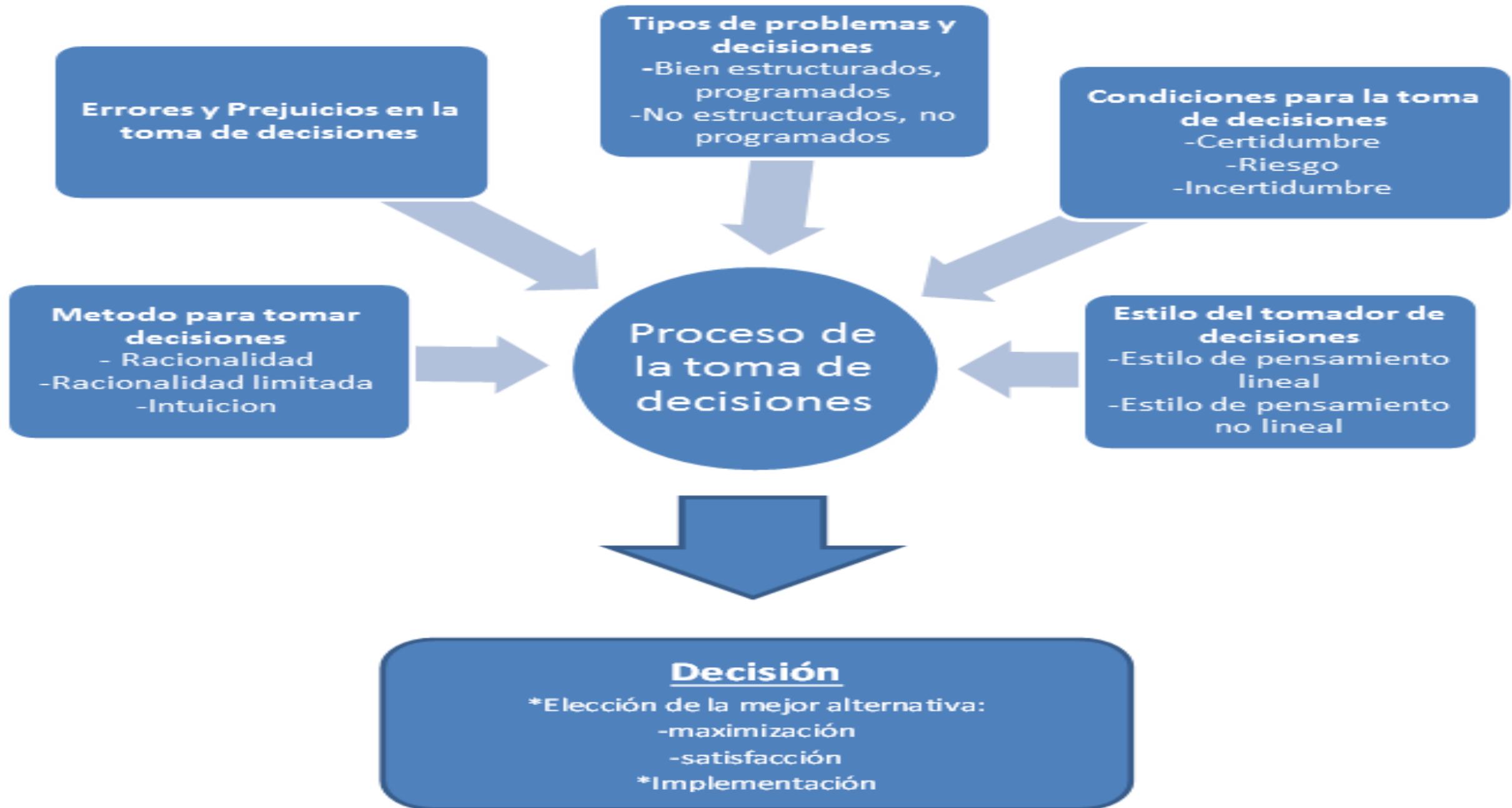
Variar las tasas de intereses de un cliente, muchas veces por factores externos como la compra de deudas de terceros o por las moras que los clientes acumulan cuando se vuelve difícil la realización del pago.

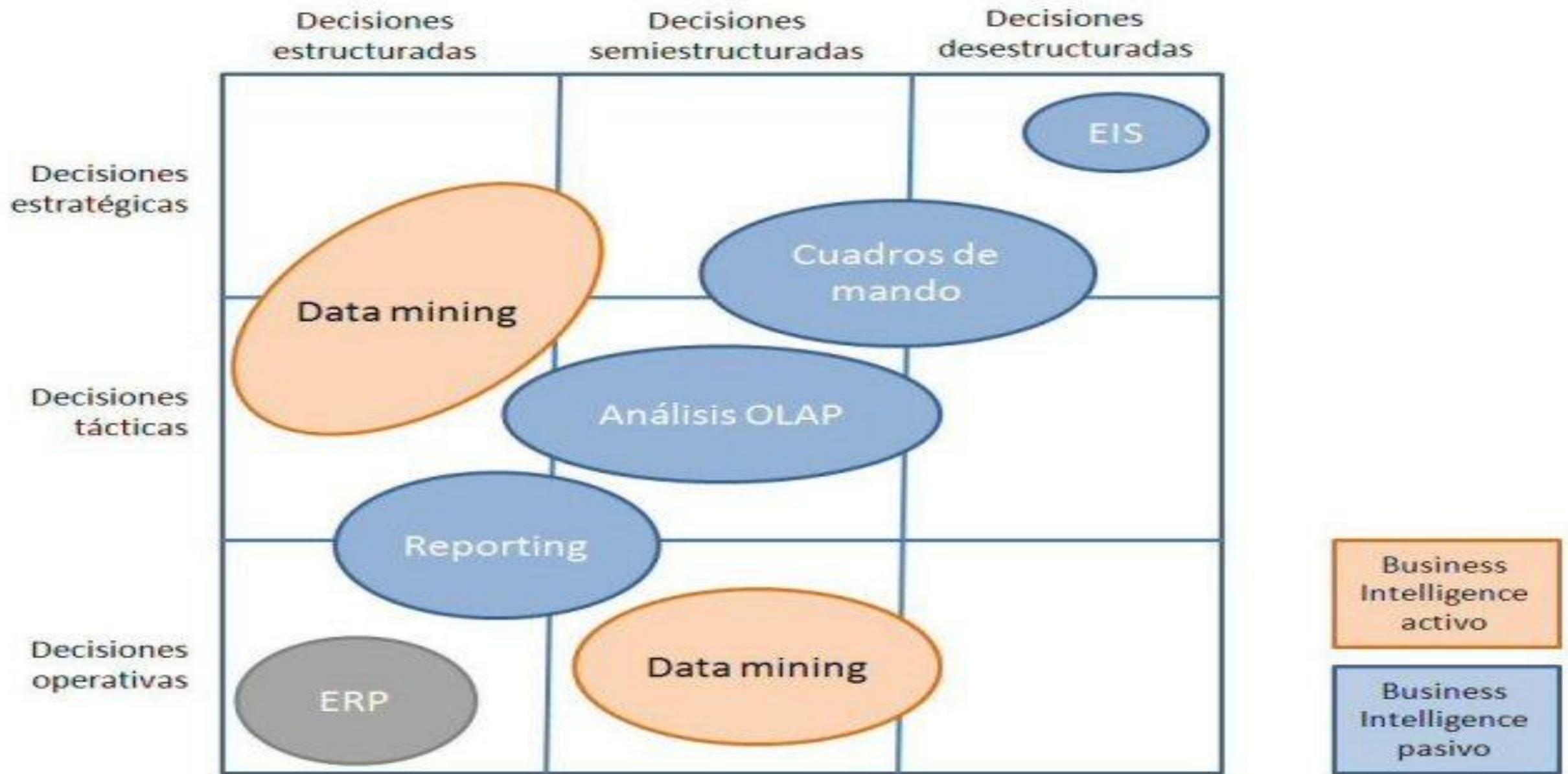
DECISIONES ESTRATÉGICA

Medir, valorar y monitorear como mínimo las exposiciones de riesgo de crédito, riesgo de tasa de interés, riesgo de mercado, riesgo de tasa operacional, riesgo de liquidez y riesgo de imagen institucional.

Divulgar información de gestión, a través de los medios que la caja defina oportunamente, cumpliendo con los requisitos de transparencia.







Herramientas Business Intelligence para el soporte a la toma de decisiones

Planificar

1.- PREPARACIÓN

- Presentación e introducción
- Compromiso, responsabilidades y planificación

2.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Análisis interno <ul style="list-style-type: none">- Mapa de procesos- Análisis de sistemas, políticas y prácticas	Análisis externo <ul style="list-style-type: none">- Percepción de los grupos de interés- Benchmarking sectorial
Análisis FODA	

3.- PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA <ul style="list-style-type: none">- Misión y visión- Políticas- Aspectos RSE- Requisitos legales- Áreas y ámbitos prioritarios de intervención y obj. estratégicos	OPERATIVA <ul style="list-style-type: none">- Objetivos específicos, metas y planes de acción- Responsabilidades
---	--

Ajustar

7.- REVISIÓN Y MEJORA

- Revisión por la dirección
- Ajuste y mejora

Ejecutar

4.- IMPLANTACIÓN

- Formación y adaptación al cambio
- Desarrollo y control documental
- Implantación y registros

5.- COMUNICACIÓN

- Estrategia y plan de comunicación (interna y externa)
- Reportes de sustentabilidad

Comprobar

6.- SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

- Indicadores
- No conformidades y reclamos
- Auditoría interna



Actuar

- ¿Cómo mejorar la próxima vez?

Planificar

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?

Verificar

- ¿Las cosas pasaron según se planificaron?

Hacer

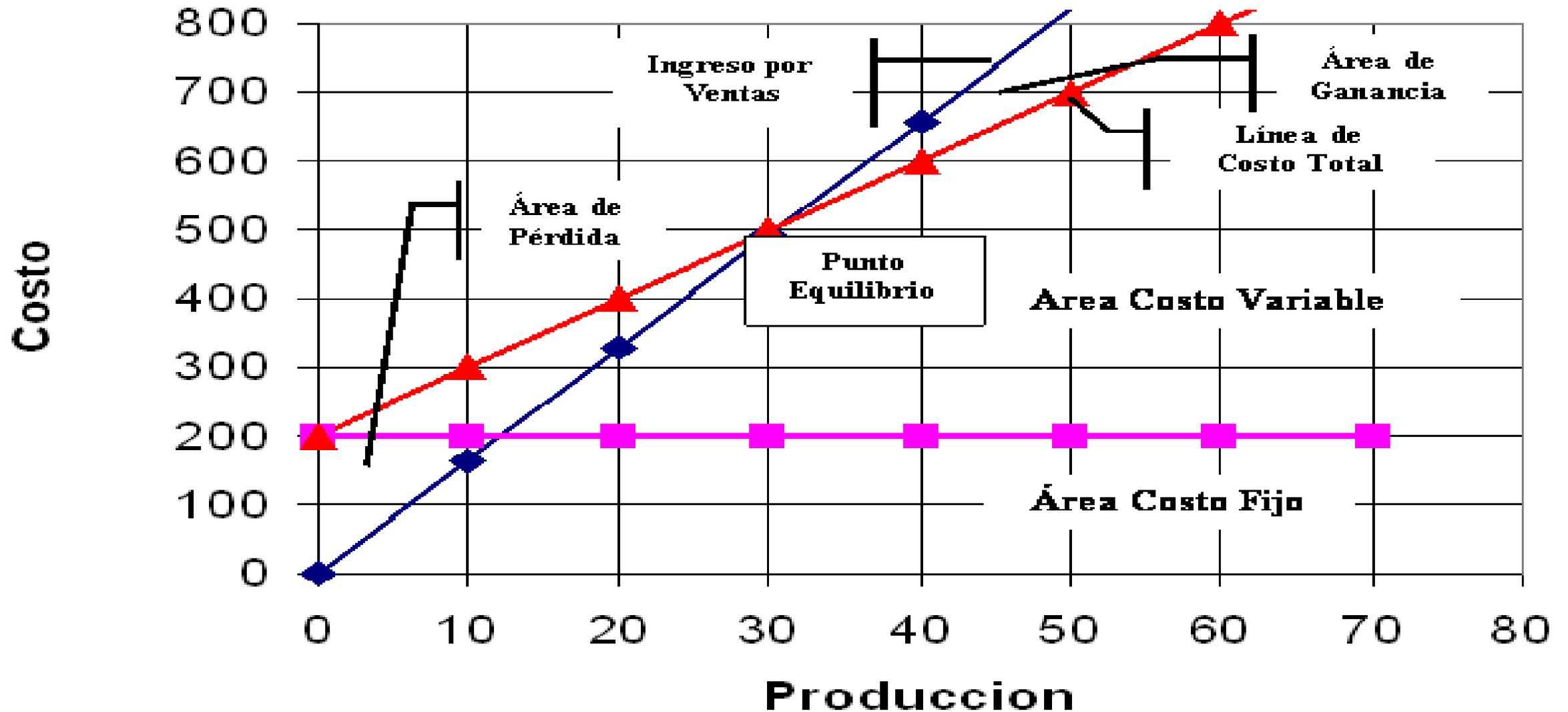
- Hacer lo planificado



PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNA ORGANIZACIÓN

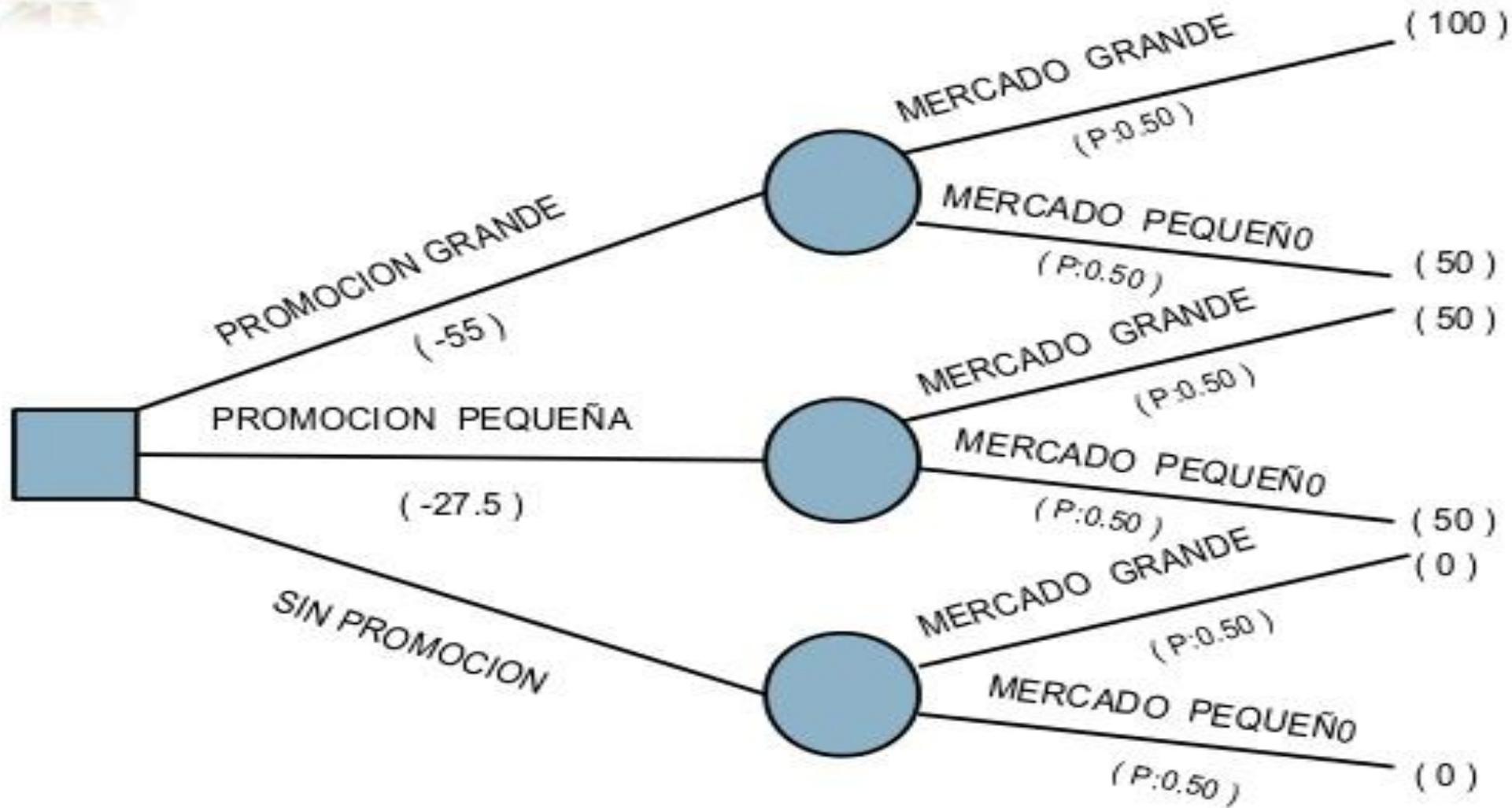
- **EL PUNTO DE EQUILIBRIO (BREAK EVEN POINT) de una Organización es aquel donde sus INGRESOS totales igualan a sus COSTOS totales.**
- **En ese punto la organización no gana ni pierde dinero.**
- **Con este concepto se simula situaciones (variación de ventas y costos) y se toman acciones correctivas para llevar a la zona de ganancias. ES BUENA HERRAMIENTA DE TOMA DE DECISIONES.**
- **Con el análisis del punto de equilibrio" se puede minimizar los costos y maximizar las ganancias.**

Costo Variable Unitario

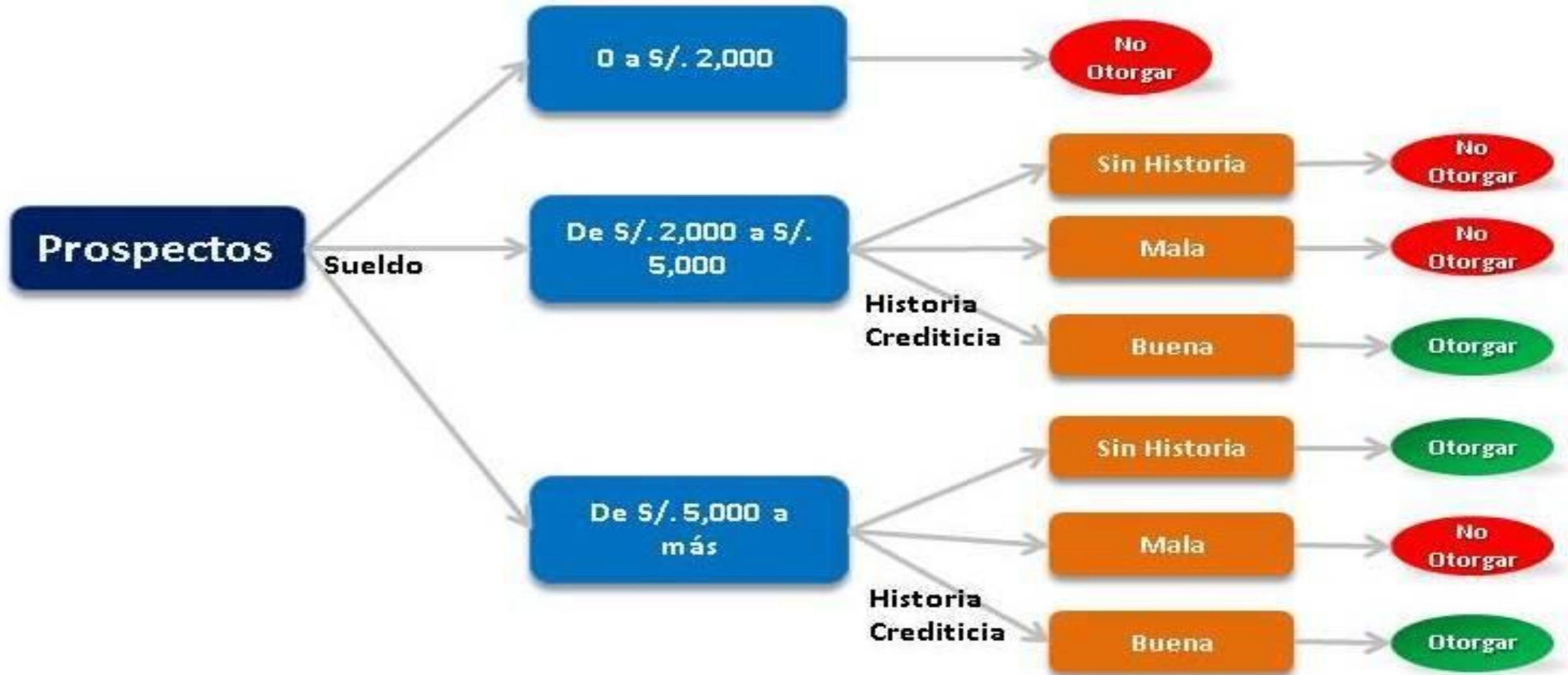




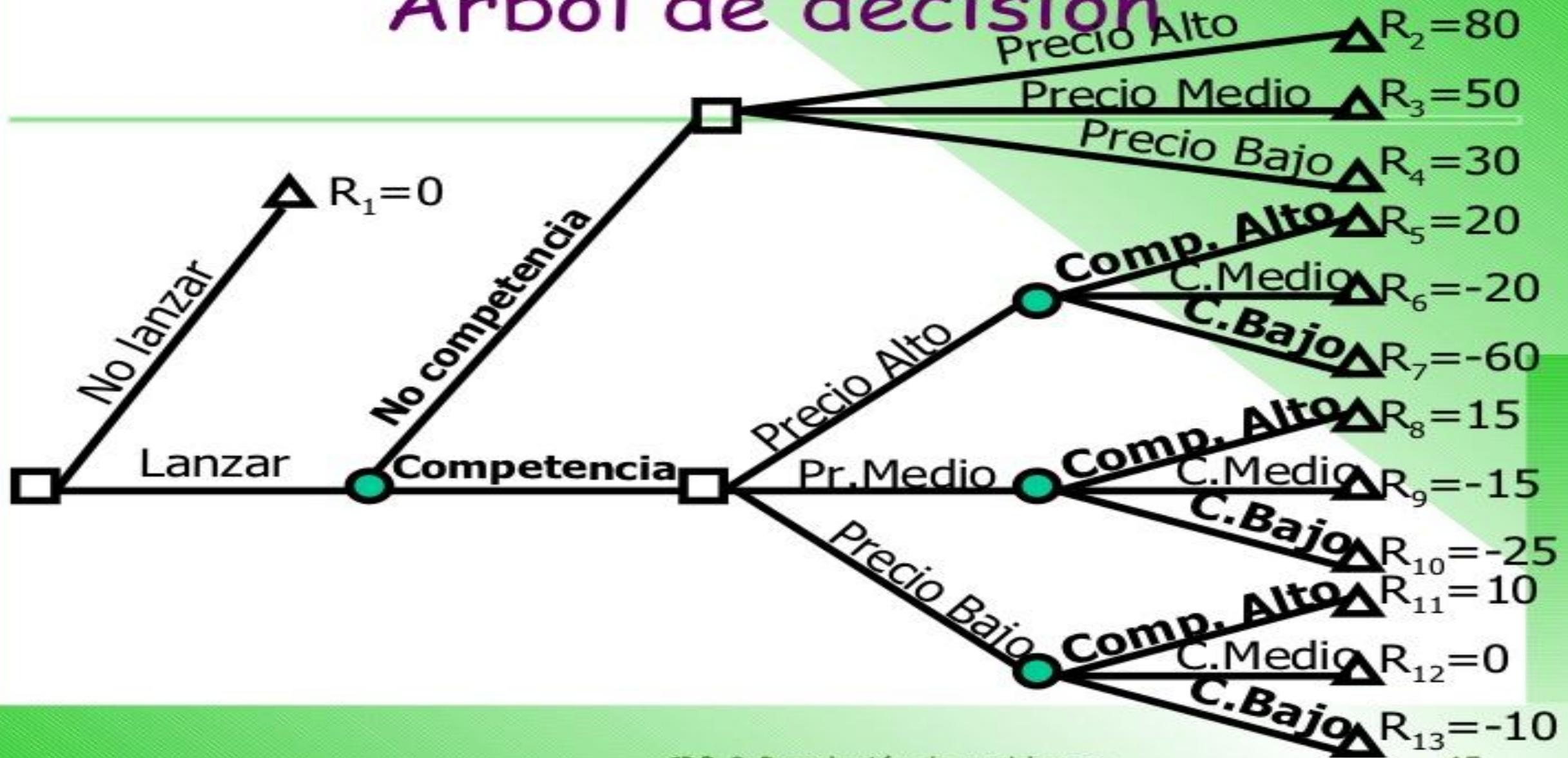
ÁRBOL DE DECISIONES

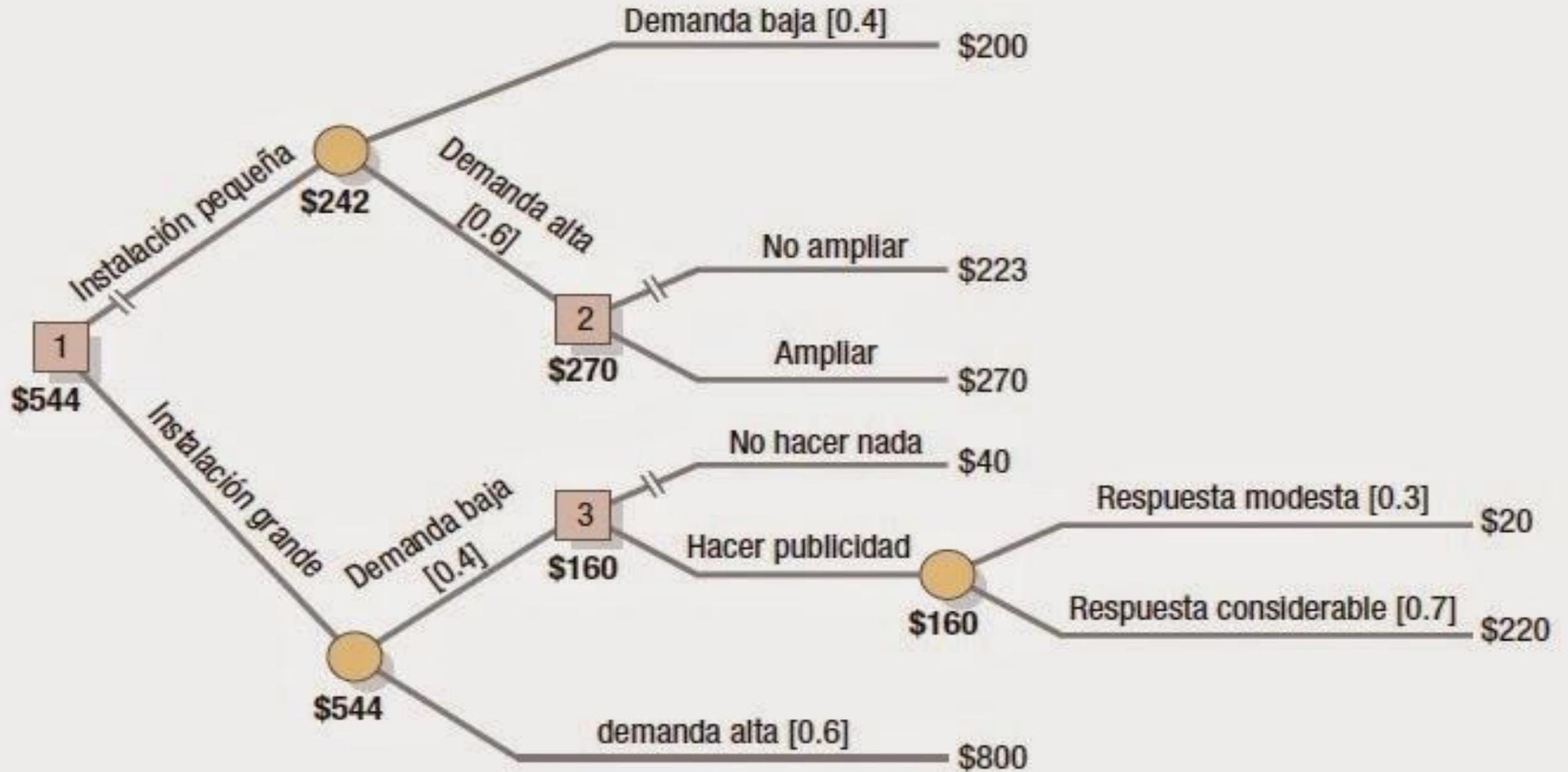


Árbol de Decisión

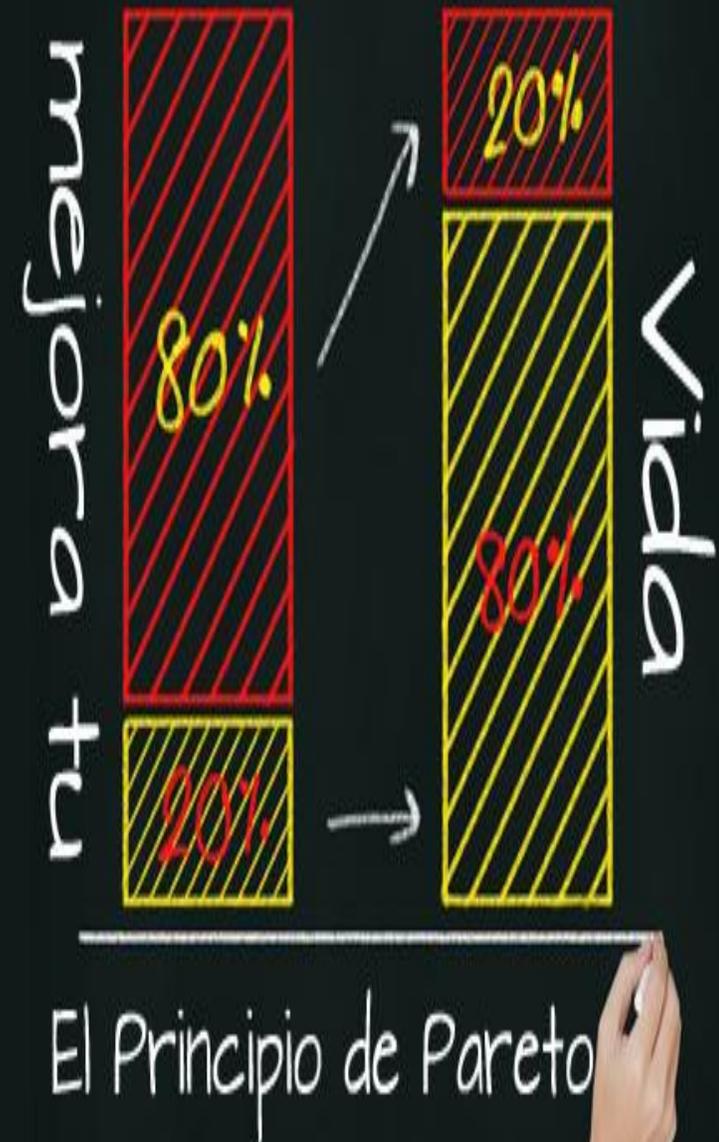
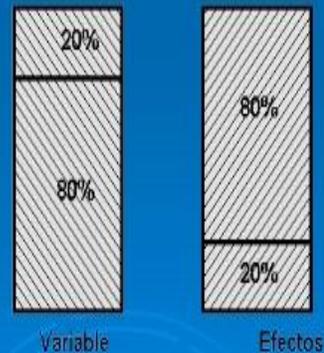


Árbol de decisión





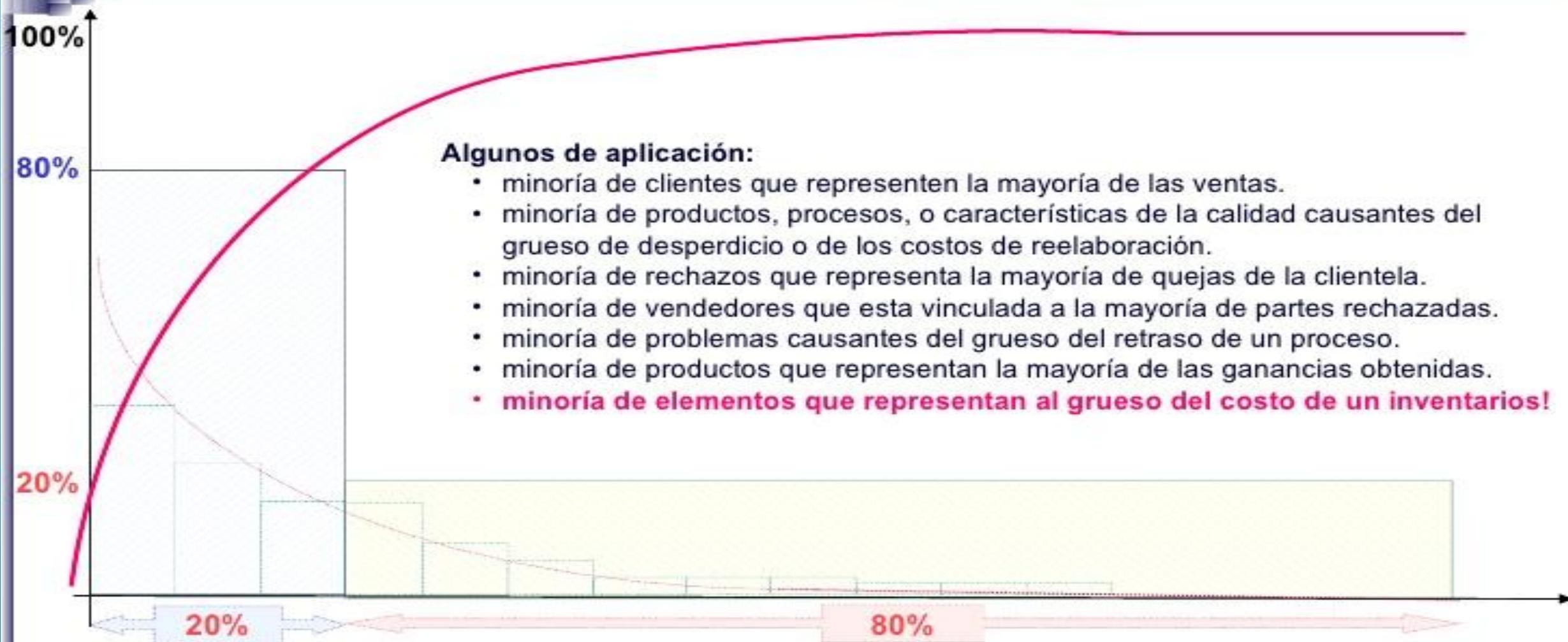
- La relación 80/20 surge de las mediciones estadísticas: podríamos definirla como “nuestro 20% que es responsable del 80% de nuestros ingresos , logros y satisfacciones personales”



PRINCIPIO DE PARETTO

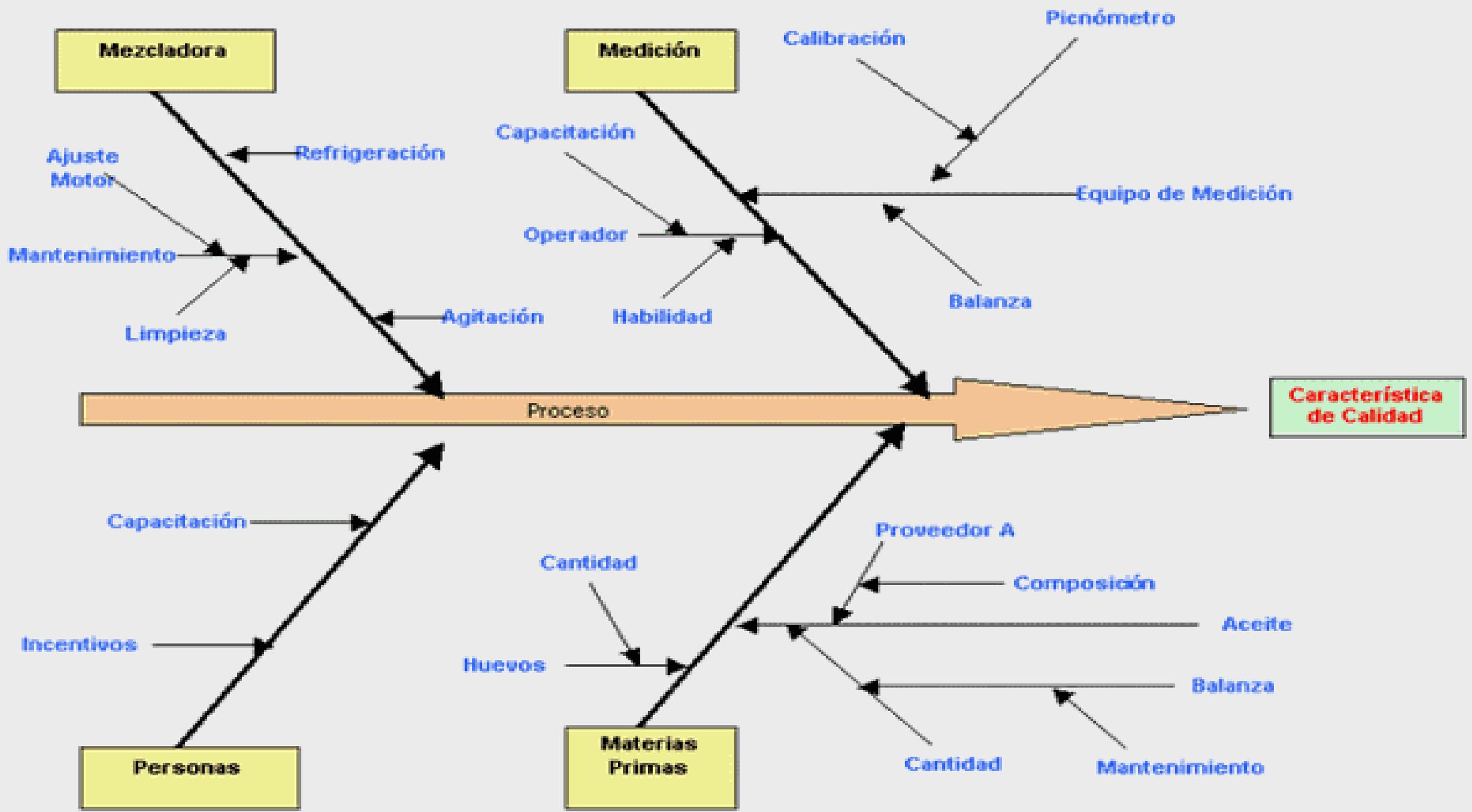
REGLA 80/20

"vitalafewandtrivialmany"



Algunos de aplicación:

- minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas.
- minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicio o de los costos de reelaboración.
- minoría de rechazos que representa la mayoría de quejas de la clientela.
- minoría de vendedores que esta vinculada a la mayoría de partes rechazadas.
- minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso.
- minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas.
- **minoría de elementos que representan al grueso del costo de un inventarios!**



Actividades de Soporte

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

(Ej: Financiación, planificación, relación con inversores)

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(Ej: Reclutamiento, Capacitación, Sistema de Remuneración)

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

(Ej: Diseño de productos, investigación de mercado)

COMPRAS

(Ej: Componentes, maquinarias, publicidad, servicios)

LOGÍSTICA INTERNA

(Ej: Almacenamiento de materiales, recepción de datos, acceso de clientes)

OPERACIONES

(Ej: Montaje, fabricación de componentes, operaciones de sucursal)

LOGÍSTICA EXTERNA

(Ej: Procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes)

MARKETING Y VENTAS

(Ej: Fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones, presentaciones de propuestas)

SERVICIOS POST VENTAS

(Ej: Instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones)

Margen

Margen

Actividades Primarias

Proveedores

4. Poder de negociación de los proveedores

3. Amenaza de los nuevos entrantes

Nuevos entrantes

Competencia en el mercado



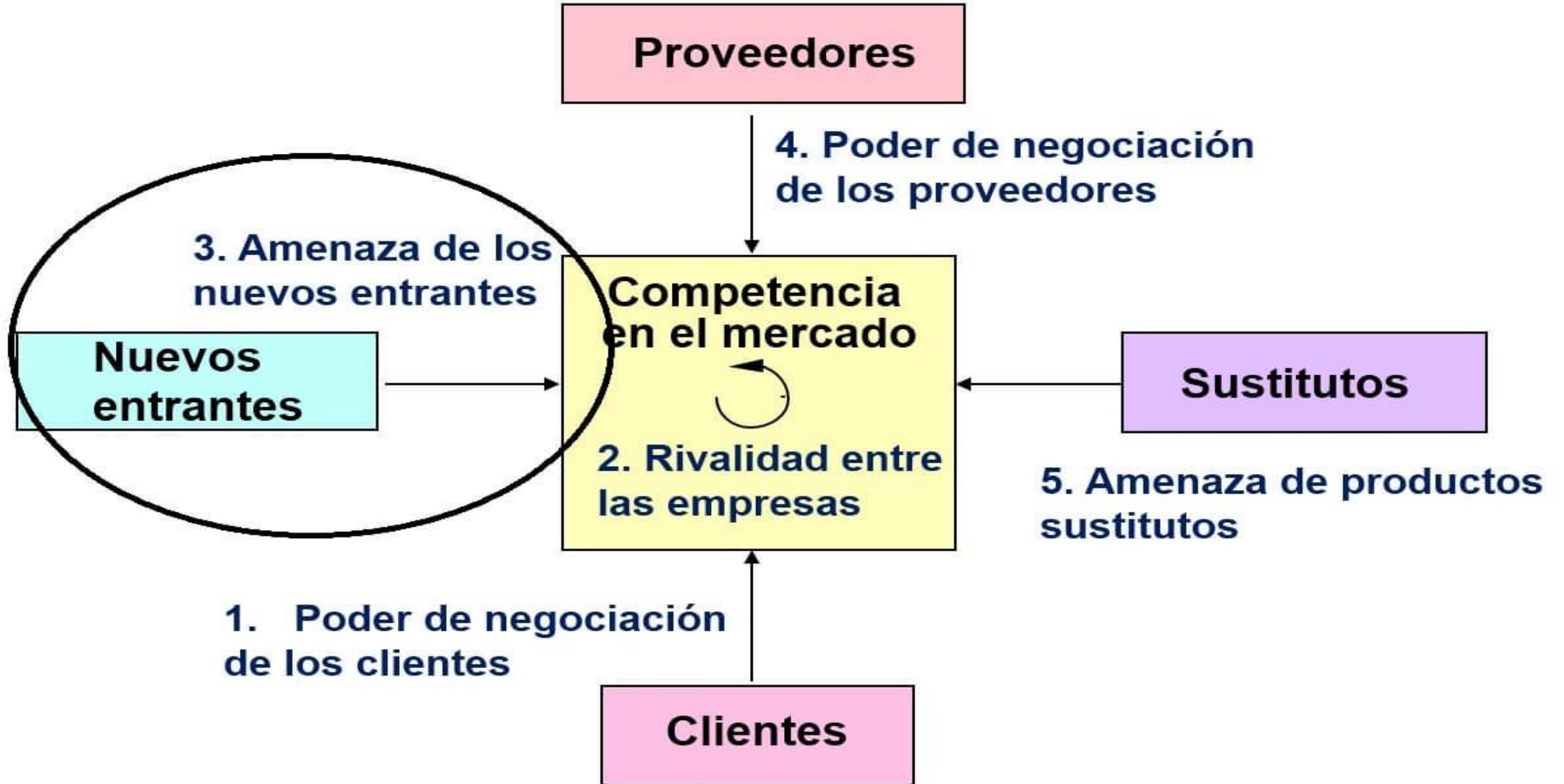
2. Rivalidad entre las empresas

Sustitutos

5. Amenaza de productos sustitutos

1. Poder de negociación de los clientes

Clientes



MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Fue la primera empresa de comida rápida del mundo.• Posicionamiento en el mercado.• Cantidad de Franquicias a nivel nacional.• Servicio Eficiente.• Constante capacitación para los empleados.• Responsabilidad Social.• Implementación de la Cajita Feliz (Menú infantil).• Control de calidad de alimentos.• Variedad de menú.• Excelente sistema sanitario.• Publicidad y promoción constante a nivel mundial.• Supervisión eventual de las distintas tiendas.• Rapidez en el servicio.• Implementación de áreas de acogimiento e interacción social (Mc Café).• Creación de parques infantiles.• Inclusión del desayuno en el Mc Menú.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de menú implantado (desabastecimiento).• Comida baja en nutrientes.• Menú limitado.• Percepción del tamaño de los alimentos por el consumidor (muy pequeños o muy grandes)• Necesidad de restaurantes a nivel mundial.• Su consumo excesivo promueve la obesidad, principalmente en la población infantil.• Precios elevados.• El alza del dólar.• Bajo salario para los empleados.• Horario poco favorable para el empleado.• Inseguridad.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación de empleados.• Nuevas sucursales.• Incorporación de la población infantil como consumidores.• Globalización.• Auge de redes sociales.• Afianzamiento de la publicidad a nivel mundial.• Inclusión de alimentos sanos al menú como ensaladas y frutas.• Implementación de nuevas tecnología de alimentos.	<ul style="list-style-type: none">• Ofertas en la competencia• Promoción de programas alimentarios altos en nutrientes y bajos en calorías (Alimentos Fitness)• Nuevas normativas para la alimentación infantil (Protección al menor).• Mayor competitividad en el mercado.• Aumento de la tasa de desempleo.• Inflación.• Estilo de vida acelerado.• Poco tiempo para asistir a los establecimientos de los consumidores (preferencia al servicio delivery).



Altman Guidelines

Situations	"Z" Score	Zones	Remarks
I	Below 1.8	Bankruptcy	Its failure is certain and extremely likely and would occur probably within two years
II	Between 1.8 and 2.99	Healthy	Financial viability is considered to be Healthy
III	3.0 and above	Too Healthy	Its financial health is viable and not to fall