



Strategio Consulting

Laboratorio de ideas, planificación y estrategia

Libro Organizacional



Toma de Decisiones

Metodología

En **Strategio Consulting** hacemos uso de las metodologías ProACT y “Eligiendo por Ventajas” (CBA por sus siglas en inglés, *Choosing by Advantage*) en el análisis estratégico que nos lleva a una toma de decisiones. Para ello, seguimos el proceso que se describe a continuación:

- Problema** ¿Sobre qué hay que decidir? Definir el problema con precisión.
- Objetivos** ¿Tomar una decisión respecto a esto, nos lleva a cumplir nuestros objetivos?
¿Cuál de ellos?
- Alternativas** Listar todas las alternativas para tomar una decisión siguiendo metodología CBA:
- Identificar alternativas.
 - Definir los factores (internos y externos) que apuntan a cada una de ellas.
 - Definir los criterios que cada factor tiene y debería tener.
 - Describir los atributos de cada alternativa.
 - Decidir las ventajas y desventajas de cada alternativa.
 - Decidir la importancia de cada alternativa.
 - Evaluación de costo/beneficio de cada alternativa.
 - Elegir una alternativa.
- Consecuencias** ¿Qué aspectos de la organización y de su entorno se van a ver modificados por la alternativa seleccionada?
- Transacciones** ¿Qué recursos hay que sacrificar y qué vamos a obtener a cambio?

Recordar: sentirse cómodos con la decisión que se está tomando es algo fundamental. Si existe algo que “incomoda”, es porque hay un factor que aún no se ha analizado.



Notas:

Método ProACT para la toma de decisiones fue diseñado por Hammond, Keeney y Raiffa.

El enfoque CBA para toma de decisiones basado en ventajas, forma parte de la metodología LeanProject Management.



Reuniones Efectivas

Reuniones creativas

Aquellas en las que se construyen y crean ideas. No están reguladas en tiempo de trabajo ni en metodología. Deben estar enfocadas en un solo tema y deberán perseguir un objetivo.

Reuniones administrativas

Aquellas en las que se tratan puntos inherentes a la organización, se discuten temas empresariales y se toman decisiones sobre cursos de acción.

Deben seguir los siguientes lineamientos:

1. Una reunión efectiva no debe durar más de 3 horas de trabajo.
2. Se debe enviar agenda de la reunión con, al menos, 48h de antelación.
3. Cada reunión debe iniciarse revisando los puntos pendientes de reuniones anteriores y los compromisos adquiridos (Tablero de puntos pendientes).
4. No más de 4 temas a tratar en una misma reunión.
5. Los puntos tratados que deriven en actividades a realizar, deberán establecer:
 - a. Fecha de entrega
 - b. Responsable
 - c. Especificar el entregable
6. Objetivos de las reuniones:
 - a. Tomar decisiones
 - b. Definir planes de acción
 - c. Cerrar puntos
 - d. Cumplir planificación y hacer seguimiento.
7. Se realizará minuta de la reunión, la cual debe ser entregada en un lapso de 4 días luego de la reunión.



Strategio Consulting

Laboratorio de ideas, planificación y estrategia

Proceso de Ventas

9 Pasos de Ventas Efectivas

Es una metodología de ventas que aplicada a la perfección puede incrementar las ventas en un 75%.

¿En que consiste?

Este proceso consiste en la aplicación de 9 pasos que sirven para modificar la percepción que tienen las personas de vendedores; es decir, que el vendedor no debe ofrecer cualquier producto, sino ofrecer el producto o servicio que cumpla con sus expectativas y se adapto a su presupuesto.

1. **Prepárate:** tener un plan y conocimiento del cliente.
2. **Preséntate:** “Si no te puedes vender a ti mismo de la forma correcta dudo que puedas vender un producto”
3. **Pregunta:** Hacer preguntas que permitan detectar las necesidades del cliente
4. **Parafrasea:** Estar de acuerdo con la necesidad, que lo entendido sea lo que el cliente realmente necesita..
5. **Preséntanos:** Presenta las opciones únicas que posee la compañía y cuales son las bondades ÚNICAS que no recibirá de otro competidor u otra alternativa.
6. **Producto/Servicio:** Ofrece la gama de productos que pueden satisfacer las necesidades del cliente para que tome una alternativa.
7. **Precio:** En este paso se debe presentar el precio de la gama de productos que satisfagan la necesidad del cliente.
8. **Plazo:** Programa encuentros futuros de seguimiento que minimicen el miedo del cliente.
9. **Profesionalízate:** Aprende de la experiencia de venta



Strategio Consulting

Laboratorio de ideas, planificación y estrategia



Choosing by Advantages

¿Cómo tomamos decisiones?

Las decisiones generan acciones y estas acciones generan resultados. Y si los resultados importan, tomar la decisión también importa mucho.

¿En que consiste?

Este método consiste en identificar las alternativas a elegir, ya sea una cosa, persona o plan que pueda aportar valor al resultado. Luego, hay que definir cuales son los factores. Un factor es un elemento, información de la alternativa que sea componente importante de la decisión. En este punto se toman en cuenta los criterios, el cual es un juicio de valor entre lo que deseo para obtener un resultado de valor. Cada criterio debe tener un número en la escala de criterio de acuerdo al valor que otorga al resultado o meta. Luego se debe resumir los atributos, estos son las características cuantificables o cualitativas intrínsecas de la alternativa.

Se utiliza el juicio de valor (criterios) para determinar cuál es la ventaja mas relevante para la toma de decisión. Esta toma de decisión debe basarse en la importancia de las ventajas y deben estar ancladas a hechos relevantes.

Luego se evalúan los costos para ajustar las ventajas a lo que se puede realizar de acuerdo a lo presupuestado o si estamos dispuestos a gastar más dinero por una alternativa que entrega más ventajas que la otra.

Acá se toma la mejor decisión sumando el puntaje de cada alternativa de acuerdo a los criterios establecidos.

Hay que tener en cuenta que las decisiones son subjetivas ya que dependen del criterio y la importancia que le demos a cada alternativa, por eso los atributos deben ser objetivos.



Strategio Consulting

Laboratorio de ideas, planificación y estrategia

Método PrOACT

Tomar decisiones de forma eficaz

El modelo PrOACT debe poseer los siguientes elementos:

PRoblema
Objetivos
Alternativas
Consecuencias
Transacciones
Incertidumbre
Tolerancia del riesgo
Decisiones Vinculadas

¿En que consiste?

- **Problema:** hay que definir el problema con precisión evitando hacer supuestos que no se justifiquen y prejuicios que limiten las opciones.
- **Objetivos:** Pensar bien en los objetivos dará dirección a las decisiones. ¿Qué se desea alcanzar? ¿Cuáles son los intereses, valores, preocupaciones para alcanzar la meta?
- **Alternativas:** Explorar la mayor cantidad de opciones creativas que puedan dar solución al problema.
- **Consecuencias:** Evaluar las consecuencias de cada alternativa permite identificar la que se ajusta a todos los objetivos.
- **Transacciones:** Elegir inteligentemente posibilidades que no son perfectas fijando prioridades y realizando transacciones entre los diversos objetivos.
- **Incertidumbres:** Juzgar la probabilidad de distintos resultados y evaluar sus posibles impactos.
- **Tolerancia del Riesgo:** Elegir la alternativa consciente con el nivel correcto de riesgo a tomar.
- **Decisiones vinculadas:** Aislar y resolver las decisiones a futuro por la decisión tomada.



Strategio Consulting

Laboratorio de ideas, planificación y estrategia

Balance Scorecard

¿Concepto?

Kaplan y Norton diseñaron esta herramienta en la cual se hace el seguimiento a la gestión de la empresa con el fin de lograr los objetivos planteados y tener una mejora continua.

¿Cómo medimos la estrategia?

Se mide a través del seguimiento de cuatro perspectivas: **Financiera, Clientes, Procesos y Capital Humano.**

- **Financiera:** ¿Qué resultados esperamos de la estrategia? Rentabilidad, Crecimiento, Imagen, Sustentabilidad son algunas de las respuestas.
- **Clientes:** ¿Cómo ve el cliente a la organización? ¿Qué hacemos para conservar al cliente?. Calidad, Satisfacción al cliente y participación al mercado ayudan a responder estas preguntas.
- **Procesos:** ¿Estamos atendiendo al cliente en el tiempo óptimo? ¿Qué tan productivos/Eficientes somos? Eficacia Eficiencia en procesos, Productividad del trabajador, % de desperdicio en procesos claves ayudaran a hacer un mejor seguimiento.
- **Capital Humano:** ¿Mi personal esta satisfecho? ¿Se cumplen los valores de la empresa? Para velar por el cumplimiento de las estrategias se debe hacer seguimiento de: Clima laboral, Compromiso con la empresa, Capacitación de Personal y sentido de pertenencia



Modelo STAR

¿Concepto?

Modelo diseñado por Joey Galbraith el cual consiste en cinco grupos en los cuales la gerencia debe estar altamente capacitado para tomar decisiones de forma efectiva.

¿Cuáles son estos Grupos?

- **Estrategia:** Es la fórmula de la empresa para ganar. En este grupo se especifica las metas y objetivos a alcanzar, así como los valores y misiones perseguidos. *“Es el primer paso para comprender cual debe ser el diseño organizacional que necesita la empresa”*
- **Estructura:** La estructura de la organización determina el manejo del poder y la autoridad. Esta debe seguir a la estrategia Las políticas de estructura se decantan en cuanto áreas: **Especialización, Forma, Distribución de poder y Departamentalización.**
- **Procesos:** Dado que los procesos de información y comunicación son transversales a toda la organización, estos son los que mantienen la eficiencia de la **ESTRUCTURA.**
- **Incentivos:** Su propósito es alinear los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización a través de la motivación.
- **Personal:** Gobierna las políticas de recursos humanos en cuanto a reclutamiento, selección, rotación y desarrollo. *“Tener la gente adecuada con la capacitación necesaria”.*

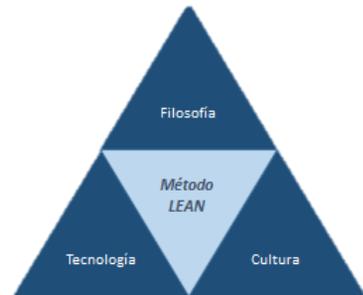




Metodología Lean

¿Concepto?

Modelo diseñado por Toyota Motors en el cual se busca alcanzar los requerimientos del cliente disminuyendo costos y tiempos de respuesta sin descuidar la calidad del producto o del servicio.



- **Filosofía:** Agregar Valor a los clientes y a sus asociados. Toma decisiones a largo plazo. El proceso correcto genera resultados correctos. Los procesos deben traer problemas a la superficie. Todo lo que no agrega valor es desperdicio.
- **Cultura:** Empleados empoderados y competentes que amen el mejoramiento continuo y con visión a largo plazo. Respeto por las personas. Incluir a los empleados en toma de decisiones. Alinear intereses entre empresa y empleado. Ambiente de reciprocidad y beneficio mutuo. Comunicación sin barreras.
- **Tecnología:** Consiste en tener las mejores tecnologías para toma de decisiones que se ajusten a la filosofía y cultura. Tales como: Choosing by advantages, Reporte A3, Value Stream Mapping. Estas metodologías se basan en "saber que hacer y cómo se va a hacer".



Strategio Consulting

Laboratorio de ideas, planificación y estrategia