

LAS DECISIONES Y LOS DATOS

Parte 1

IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Uno de los padres de la economía del comportamiento, Daniel Kahneman, en su libro “Pensar Rápido, Pensar Despacio”, nos presenta ciertas características del ser humano que pueden jugarle una mala pasada a la hora de tomar decisiones. En la persona coexisten dos sistemas, el Sistema I, más asociado al sistema límbico, que nos ha permitido sobrevivir como especie a través de las sabanas de África tomando decisiones rápidas para no caer bajo las garras de los predadores y el Sistema II, más asociado al neocórtex, **que nos permite pensar y razonar, dada la información a la que se tiene acceso**, antes de la toma de decisión. Por supuesto, el Sistema I actúa mucho más rápido que el Sistema II y, por lo general, toma primacía.

Así nacen las decisiones que se originan por el sentir de nuestras entrañas y/o basadas en experiencias vividas en el pasado **cuando un análisis de la información de contexto que acompañaría a esa decisión** nos indicaría, probablemente, un camino totalmente opuesto.

Sea el ejemplo de una fábrica de yogurt donde los envíos diarios a su principal cliente, una cadena de supermercados, se incrementan súbitamente en forma sustancial. Así lo ve el jefe de almacenes que lo comenta con el gerente de producción. Al día siguiente lo mismo y también el tercero. Alarmado por lo que ve como incremento de la demanda y sin poderse comunicar con el área comercial, incrementa las compras de materias primas, habilita un nuevo turno y desvía productos de otros clientes para satisfacer a los de éste. Se siente aliviado por haber tomado el problema a tiempo. De repente un día deja de haber demanda y así el siguiente y el siguiente. Resulta que Ventas y Logística habían llegado a un acuerdo con el supermercado para satisfacer sus necesidades mensuales en forma quincenal. El gerente de producción no estuvo al tanto de esa información y se encontró con un sobre stock de materias primas perecederas y un régimen de producción descalabrado.



Hablando de decisiones

Decidir significa establecer/determinar un curso de acción ante condiciones de incertidumbre (información insuficiente).

Cuanta más información relevante se tenga en forma previa (y que su costo de adquisición no sea superior al valor de la decisión) sumada a metodologías de análisis, más se acotará la incertidumbre.

Del mismo modo, cuanta menos información se tenga, mayor será la incertidumbre y mayor la probabilidad que el resultado de la decisión sea una cuestión del azar.

Sirve un ejemplo: Estamos a principio de los años setenta, en un campo petrolífero de la zona de Comodoro Rivadavia. Se tenía que trasvasar el contenido de un tanque de almacenamiento de crudo de varios cientos de metros cúbicos a otro que estaba a más de 100 m de distancia. Es un terreno con lomadas. El encargado, mirando a ambos tanques desde la distancia, dijo: "Están al mismo nivel, conéctenlos y abran la válvula". Gente que estaba con él le aconsejaron que midiera los niveles en que se encontraban ambos tanques. El encargado desoyó los consejos y siguió el dictado de sus entrañas. Abrieron la válvula. Había un desnivel importante entre ambos....

En otras ocasiones se da que la decisión es perentoria y no hay tiempo para buscar la información que hubiese sido requerida, ya que, si bien pudiera existir, la misma no se encuentra accesible. Situaciones como éstas indican la necesidad de registrar la información y hacerla accesible en forma oportuna y en formato adecuado a quienes deban tomar decisiones. En estos casos es muy probable que el decisor recaiga nuevamente en su intuición.

Por último, debe considerarse el sesgo de quien debe tomar la decisión que desoye otras voces. Un ejemplo histórico de esto ocurrió en la 2da Guerra Mundial. En el Día D, Hitler estaba convencido que el desembarco principal sería en Calais (hubo una campaña de contraespionaje que ayudó a que tuviera ese convencimiento) aunque algunos de sus generales opinaban diferente. El grueso de las tropas alemanas estaba cerca de Calais cuando se produjo el desembarco en la playa de Omaha, en Normandía. O sea, la información no solo debe estar disponible sino también ser utilizada. Como hecho anecdótico adicional, cuando se produjo el desembarco Hitler dormía y nadie se atrevió a despertarlo para anunciarle las novedades.

Decisiones transaccionales habituales

No hay que reinventar la pólvora. Hay circunstancias en la gestión de un negocio que son repetitivas, cambiando ciertas variables del entorno. Para ello lo más indicado es haber desarrollado Reglas de Negocio dentro de cuyos límites caerá el 90% de los casos y cuyas decisiones las pueden tomar funcionarios más cercanos a la línea. Así tenemos las condiciones para otorgarle crédito a un cliente, el control de calidad de materias primas e insumos, etc. Por supuesto debemos tener a mano la información requerida por dichas Reglas de Negocio. Además, el riesgo asociado a esas decisiones también es acotado y con las reglas se gana en velocidad y eficiencia. Por supuesto, es necesario, cada tanto, revisar dichas reglas para mejorarlas de acuerdo con la experiencia recogida. Las Reglas de Negocio son aplicadas en la Gestión de Procesos y, por lo general, en el caso de usar aplicativos informáticos, están incorporadas en el software soporte a la misma.

En el 10% de las decisiones transaccionales que no entra dentro de las reglas de negocio, requerirá atención diferenciada. Para ello se pueden crear protocolos que indiquen, entre otras cosas y de acuerdo con el riesgo percibido, los niveles jerárquicos autorizados a tomar dichas decisiones y el marco de referencia que debe contemplar.



Decisiones sistémicas y estratégicas

Existen ciertas decisiones en la gestión de una empresa que no deben ser inmediatas, **que requieren de información previa** y de una metodología de análisis y que son de vital importancia para su desempeño futuro. Dentro de ellas tenemos:

Elaborar y decidir un Plan de Negocios

Dado el estado actual y la tendencia de las ventas de las diferentes líneas de producto y del comportamiento de los clientes, la competencia, las tendencias del mercado y el marco regulatorio (**todo respaldado por información "ad hoc"**) y planteando escenarios futuros alternativos basados en esta información, se debe decidir:

- Qué líneas de negocio fortalecer/incorporar/dar de baja
- Qué características deben tener los productos/servicios a ofrecer
- En qué segmentos de mercado invertir/desinvertir
- Qué estrategia comercial adoptar
- Etc.

Elaborar y decidir un Plan Estratégico

Dadas las expectativas y/o el direccionamiento de los accionistas, el estado actual y la evolución del negocio y de la operación (ingresos por ventas, otros ingresos, estado de deuda y acreencias, costos variables, costos fijos, calidad y eficiencia productiva, capacidades, competencias y desempeño del personal, estado de la tecnología, estado y capacidad de las instalaciones, etc.), la realidad de las diferentes partes interesadas (proveedores, distribuidores, etc.), la realidad del mercado actual (tendencias, competencia, nuevos jugadores, etc.), realidades regulatorias y macroeconómicas (marco legal y regulatorio, tasas de interés, acceso a créditos, etc.), realidades del mercado externo (aranceles, libertad para importar, burocracia, etc.), etc. **Todo respaldado por información ad hoc** y planteando escenarios futuros alternativos, se debe decidir:

- Mantener/modificar el posicionamiento estratégico
- En qué invertir (Equipos, Gente, Tecnología, Instalaciones, etc.)
- En qué desinvertir
- Fusiones, adquisiciones, alianzas.
- Abrirse a nuevos mercados o salirse de mercados existentes
- Etc.

Mejora de Procesos (particularmente los Críticos a Resultados)

Habiendo identificado procesos críticos cuyo desempeño debe mejorarse, por lo general se siguen estas cuatro etapas (entre paréntesis el principal insumo requerido para la etapa):

- Evaluación y Diagnóstico del desempeño actual (información)
- Análisis y oportunidades de Mejora (metodología)
- Seleccionar Mejora a implementar (criterio de decisión)
- Implementar y controlar (ejecución)

Existen muchas otras circunstancias similares en la gestión de la empresa, tanto habituales como extraordinarias, pero todas pueden resumirse en el siguiente enfoque:

- Evaluar el estado actual (estático y dinámico)
- Plantear donde se quiere estar (estado deseado) y escenarios probables
- Evaluar riesgos y oportunidades del contexto e internas
- Analizar el mejor camino para llegar a ese escenario futuro (cuantificar el beneficio, cuantificar el costo, estimar los tiempos, estimar los recursos) y decidir
- Desarrollar plan e implementar

Se requiere de información y de metodología, pero también de ejecutividad (y no quedarse en la parálisis del análisis “ad aeternum”).

Tanto si nuestra gestión y toma de decisiones es transaccional o estratégica, se requiere de información y de modelos de gestión que hagan uso de esa información. Parte de la información que se obtiene corresponde al contexto externo (usualmente de fuentes externas) pero una parte muy importante refleja el estado de cosas dentro de la empresa, y ella se adquiere a partir de los datos registrados en las bases de datos de la empresa.

Hoy en día es imposible pensar que esa información no resida en los sistemas informáticos de la empresa. Parte estará en las bases de datos, parte en imágenes y registros de voz, parte en mails y parte en las comunicaciones de las redes sociales. Sin embargo, también habrá información que no está registrada en ninguna base (informática o papel) y estará en la cabeza de los agentes, fruto de su experiencia, interacciones con partes interesadas, etc. No hay que desestimarla.

Ing. Miguel Kelly

Consultor independiente

Miembro de EXC/IPACE

www.linkedin.com/in/miguel-kelly-51a6722