

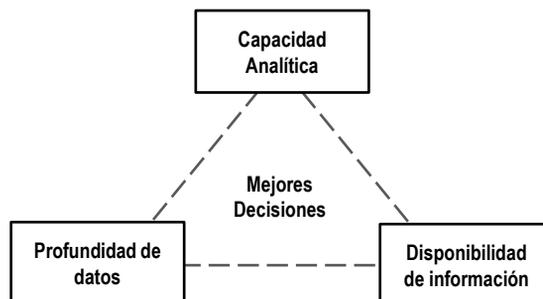
Martín Rodríguez – Consultor Senior

MEJORES DECISIONES: CÓMO CAPTURAR EL VALOR DE LA INFORMACIÓN

Con notables excepciones, pequeñas empresas familiares a grandes compañías de alcance internacional no incorporan el conocimiento derivado de su propia información a la toma de decisiones y, en su lugar, se apoyan en la intuición de sus ejecutivos. Nuestra experiencia nos ha permitido identificar brechas importantes entre el potencial de valor de la información y el que realmente es aprovechado al interior de cada compañía.

A nuestro juicio, existen tres variables internas a las organizaciones que permitirían capturar el valor de la información para la gestión de su negocio.

Determinantes para una mejor toma de decisiones



La capacidad analítica de los ejecutivos que desempeñan puestos con directa relación con el negocio es una de las principales determinantes para una mejor toma de decisiones. Más que conocimientos profundos en estadísticas o complejos análisis matemáticos, es recomendable que cuenten con una inclinación a descubrir y aprender a partir de los números. El proceso de búsqueda y análisis de información produce generalmente un mayor conocimiento del negocio que el que se logra al recibir un reporte elaborado por un área especializada. De este modo, aquellos ejecutivos que se involucran por sí mismos en este proceso alcanzan una mejor posición para tomar decisiones efectivas.

Al mismo tiempo, la disponibilidad de información a través de la organización, sin intermediarios, es clave para promover su uso. Empresas de mediano y gran tamaño otorgan a áreas especializadas el control y manejo exclusivo de la información buscando una mayor eficiencia y especialización. En contra de las expectativas, esto produce una sobredependencia de la compañía en estas áreas, sus capacidades y tiempos de respuesta, los que generalmente son acotados. En algunos casos, esta figura puede generar

MEJORES DECISIONES: CÓMO CAPTURAR EL VALOR DE LA INFORMACIÓN

conflictos de poder entre las áreas, por el nuevo estatus adquirido mediante el monopolio de la información. En el largo plazo, la dependencia generada se traduce en una menor utilización de evidencia y promueve la toma de decisiones por intuición.

La profundidad y detalle de los datos disponibles para los ejecutivos es también una variable clave para una mejor toma de decisiones. El objetivo debe fijarse en las causas más que en los síntomas de un eventual problema. Para esto, es clave contar con acceso a información detallada que permita navegar a través de ella hasta llegar a la raíz del problema. En este sentido, es fundamental recalcar la diferencia que existe entre los objetivos de reportes estandarizados (como un Estado de Resultados) y la información que deben utilizar los ejecutivos para tomar decisiones. Mientras los primeros buscan dar una mirada superficial a las principales variables del negocio, la segunda persigue proveer a la organización de todos los elementos necesarios para una correcta identificación de problemas y toma de decisiones. Resulta de muy baja utilidad el proveer a la organización exclusivamente de los primeros.

Uno de nuestros principales elementos de apoyo en proyectos de consultoría, ha sido el análisis crítico de los “números” de cada cliente. Desde una posición externa a su negocio, buscamos capturar las principales palancas de valor y hacer un diagnóstico claro y directo de la situación de la compañía para definir lineamientos e iniciativas de cambio. Gracias a este proceso de análisis profundo de la información, el entendimiento que el equipo de trabajo y el cliente logra de su propio negocio supera la percepción y visión original de sus ejecutivos.

El valor que un análisis profundo de la información de cada compañía puede generar para su negocio, no sólo se manifiesta en complejos procesos de planificación estratégica o la evaluación de grandes proyectos de inversión. El trabajo diario presenta constantemente pequeños desafíos e interrogantes que pueden ser resueltos de una mejor manera apoyados en el conocimiento y análisis de la evidencia.

Una lección es la que presenta el caso de uno de nuestros clientes, que mantiene una importante posición en la industria de consumo masivo. Mientras que su cultura destacaba a los ejecutivos por su trayectoria, creatividad, “buen ojo” para nuevas colecciones y la valentía que demostraban para realizar grandes apuestas por nuevos productos; los mejores resultados eran alcanzados por ejecutivos con poca experiencia en la industria y una dedicación absoluta a entender el negocio desde el análisis de sus números. Contra la visión establecida del “ejecutivo estrella” que se destacaba y desempeñaba su trabajo en función de sus cualidades personales, una versión alternativa con un perfil más analítico, generaba mayor valor para la compañía.

MEJORES DECISIONES: CÓMO CAPTURAR EL VALOR DE LA INFORMACIÓN

La intensificación del uso de la tecnología ha permitido a compañías de todo tamaño contar con abundante información sobre su negocio. Sistemas de clase mundial cuentan con enormes capacidades para capturar y consultar transacciones y datos, permitiendo a las compañías registrar todas las variables en cada proceso. Al mismo tiempo, sistemas “hechos en casa”, bases de datos construídas por la fuerza de ventas o el personal de operaciones u otras iniciativas de recopilación de información representan también una gran utilidad para cada compañía.

Un proceso de toma de decisiones basado en evidencia por sobre la intuición, generará regularmente mejores resultados para la compañía. En conjunto, la alta capacidad analítica de aquellos ejecutivos involucrados directamente en el negocio, la disponibilidad de información para una consulta directa sin intermediarios y la profundidad de los datos generan las condiciones ideales para una mejor toma de decisiones, tanto frente a grandes definiciones estratégicas como en el trabajo del día a día.

Los esfuerzos que los líderes de una compañía hagan para avanzar en la implementación de estas variables, aunque contradigan la cultura actual de la empresa, serán retribuidos en el mediano plazo. El objetivo de este cambio es la formación de un equipo especializado, con la capacidad de responder a cambios en el entorno y reconocer nuevas oportunidades y desafíos.