



Capability Building

Data DRIVEN

La pregunta clave de negocio a responder

MÓDULO 2

Módulo 2: La pregunta clave a responder

Para muchos Business Managers, el concepto de decisiones basadas en hipótesis (*hypothesis driven decision making*) es una práctica poco conocida, pero la verdad es que las hipótesis son un recurso clave en los procesos de pensamiento de los ejecutivos de alto nivel.

Los procesos tradicionales de análisis y toma de decisiones utilizan un **método lineal** de pensamiento que consiste en:

- ★ Reunir datos.
- ★ Analizar los hallazgos.
- ★ Sacar conclusiones.
- ★ Recomendar acciones y/o decisiones.

Seguro lo conoces bien: imagina que sales de tu casa con ganas de ir al cine, pero no sabes qué películas están pasando, en qué cines, en qué horarios, cuánto tiempo de viaje tienes o si quedan o no entradas. Todos solemos utilizar el método lineal.

En los negocios también ocurre que dedicamos demasiado tiempo a encontrar respuestas sin hacer las preguntas correctas.

Cuando se opera de este modo, se pierde 60% del tiempo buscando y analizando información, sin claridad sobre la decisión que en realidad se necesita tomar.

Por otro lado, a diferencia del método lineal, existe el **enfoque basado en hipótesis** asociado al método científico. En este caso, se selecciona la solución hipotética más prometedora al principio del proceso y se busca confirmarla o refutarla utilizando únicamente datos.

Siguiendo nuestro ejemplo, nuestra hipótesis podría

ser: “Ver la película Avatar, comenzando entre las 7 y las 8 PM, en el cine del mall”. Acto seguido, se busca entre las películas que proyectan en el mall si está el título de Avatar efectivamente está disponible, y en caso afirmativo, si hay un horario que cumpla con mi necesidad.

Si existe una película Avatar en el horario deseado, el proceso habrá llevado mínimo tiempo. Si no existe, se replantea la hipótesis, seleccionando otro horario, cine, o película, y se vuelve a verificar si se cumple o no.

Aun refinando la hipótesis más de una vez, el proceso en promedio es mucho más rápido que el método lineal, ya que el éxito no consiste en tener datos sino en tener claro el objetivo final y este será el elemento clave del método de decisiones basados en hipótesis (*hypothesis driven decision making*).

Entonces, ¿cómo tener éxito con este método?

Simplemente considerando cuidadosamente la pregunta de negocio que buscamos responder, hasta encontrar aquella cuya respuesta nos lleve al destino que buscamos.

Diagrama lineal

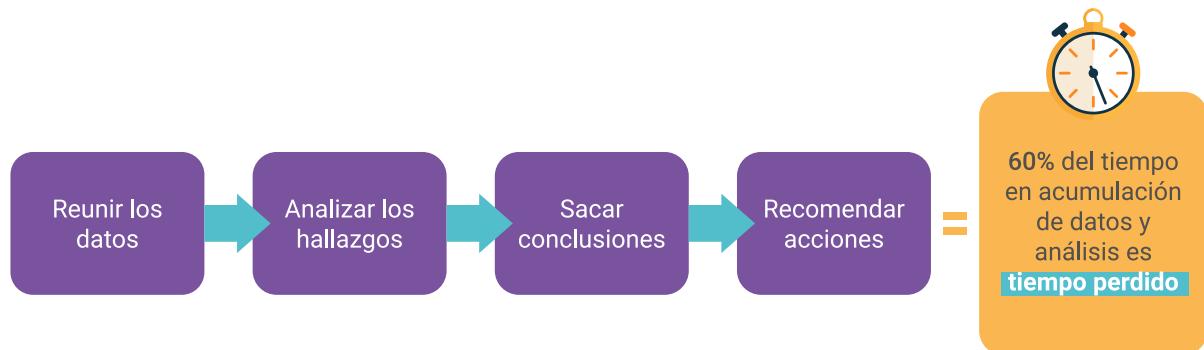
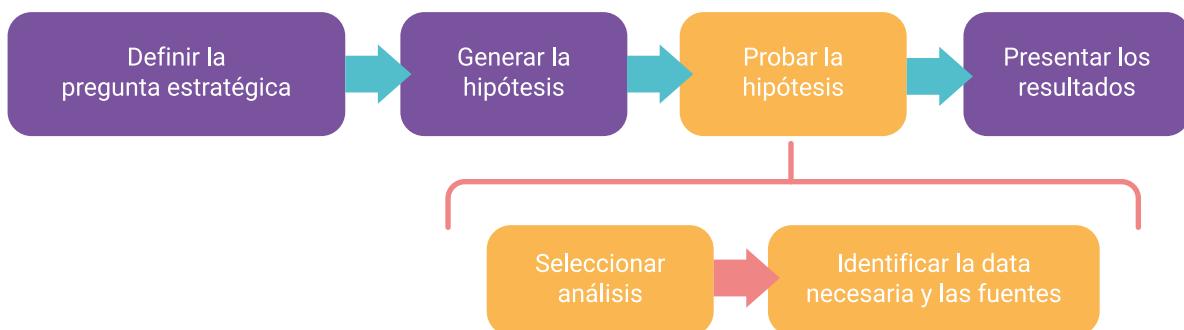


Diagrama basado en hipótesis



Dejar que la data hable

Desde el análisis de los elementos, hasta el plan de trabajo

Planilla de Análisis

Elemento del problema	Hipótesis	Lógica de apoyo	Información/ análisis	Fuente/origen
Un tema u elemento es típicamente una pregunta importante sin resolver, expresado de modo que se pueda contestar sí o no.	La hipótesis es una afirmación de la resolución probable del problema. Incluye la razón de contestar sí o no.	Son las razones de ser, los indicadores o evidencias para sostener dicha hipótesis.	El análisis define las tareas necesarias y suficientes para probar o refutar la hipótesis o resolver el problema.	Proporciona una lista de posibles fuentes de información.

1. Definiendo la pregunta clave de negocio a responder o KBQ (Key Business Question):

En primer lugar, debemos definir y discriminar la o las preguntas verdaderamente relevantes, entre las varias preguntas que podemos encontrar. A estas las llamamos **Key Business Questions o KBQs** (Preguntas Claves de Negocio).

Ejemplo: Eres el dueño de una cadena muy conocida de comida rápida con locales a lo largo de todo el país. En el último tiempo han surgido nuevos competidores que están deteriorando los ingresos del negocio.

KBQ: ¿Cómo podemos incrementar los ingresos de nuestros locales de comidas rápidas?

2. Generando la hipótesis:

En esta instancia, buscamos transformar la pregunta clave de negocio en una hipótesis a trabajar. Una forma, es desarrollar un conjunto de hipótesis sobre la posible solución o las causas del problema.

Hipótesis descriptivas:

- ★ Estrategia de precios equivocada
- ★ Debilidad en la oferta de productos
- ★ Debilidad en los canales de comunicación

Una vez realizado este ejercicio, seleccionamos del listado la hipótesis descriptiva que consideramos más potente respecto a su aporte para la solución del problema.

Ejemplo: "Incorporando productos vegetarianos/veganos podemos incrementar nuestros ingresos en x%"

3. Testeo de la hipótesis:

Para testear nuestra hipótesis, debemos diseñar la ecuación que nos permitirá confirmar o refutar la hipótesis, definir los datos que necesitamos obtener y diseñar los estudios para obtenerlos.

- a. Diseñar la ecuación
- b. Identificar la data necesaria
- c. Diseñar los estudios para obtener la data

Ecuación:

$$\text{Ingreso mensual adicional de nuevo producto*} = (\# \text{ de personas vegetarianas y/o veganas}) \times (\% \text{ a capturar de la población}) \times (\# \text{ consumos al mes}) \times (\text{precio nuevo producto})$$

*para simplificar la fórmula, no contemplamos la población no vegetariana que también podría consumirlo, ya que implicaría considerar también la canibalización con otros productos.

Data necesaria:

- ★ Cantidad de personas vegetarianas y/o veganas en el país
- ★ % de personas vegetarianas y/o veganas que consumirían comida rápida en nuestro local
- ★ Precio del nuevo producto
- ★ Cantidad de veces al mes que consumirían nuestro producto
- ★ Incremental personas no vegetarianas / veganas que consumirían el nuevo producto

Estudios: Para obtener la data y construir la ecuación podemos hacer uso de información pública estadística, realizar campañas publicitarias online para medir interés en la propuesta, realizar encuestas, etc.

4. Presentando los hallazgos:

Una vez realizados los estudios y completado la ecuación, estaremos en condiciones de confirmar, refutar, reformular o ajustar nuestra hipótesis para testearla nuevamente o avanzar en la implementación de acciones o iniciativas.

Como vimos, el pilar fundamental del proceso de decisión basado en hipótesis es definir en forma correcta la pregunta clave de negocio a responder. Por ello, vamos a repasar una serie de pasos simples o ayudas al momento de desarrollar las KBQs.



1. Comenzar por la Estrategia: debemos clarificar nuestros objetivos estratégicos y definir no más de una a tres KBQs para cada uno.

2. Involucrar más personas en el diseño del KBQ: recurrir a personas tanto internas como externas y relevar cuáles creen ellos que son las preguntas más relevantes. Una vez identificadas las preguntas, podemos revisarlas con Subject Matter Experts y de ese modo simplificar hacia las más importantes.

3. Definir las KBQ como preguntas abiertas*: Existen las preguntas cerradas y las abiertas. Las cerradas, proveen respuestas cortas, directas y simples, mientras que las abiertas, obligan a pensar y buscar respuestas.

4. Enfocar los KBQs en el presente y el futuro: Si nos preguntamos: ¿crecimos en participación de mercado? La respuesta puede ser un sí o un no, pero no nos dispara a una acción. Mientras que si la pregunta es: ¿vamos a crecer en participación de mercado?, nos lleva a pensar en qué data necesitamos para evaluar y poder responder la pregunta.

5. Mantener los KBQs cortos y claros: deben ser fácilmente interpretados y entendidos por cualquier persona. No deben ser ambiguos, ni poseer tecnicismos, abreviaturas, o términos complejos.

6. Redefinir los KBQs: utilizando los KBQs podemos ajustarlos y redefinirlos.



Preguntas Cerradas

1. Las respuestas son cortas y específicas (ej: Sí, No, Mucho, Poco)
2. Son fáciles de responder
3. Suelen comenzar con ¿Qué...? ¿Dónde...? ¿Cuándo...?

Son cerradas porque controlan el flujo de la conversación.

Por ejemplo:

- ¿Valoran nuestros usuarios la funcionalidad X?
- ¿Cuál es nuestro precio de venta?
- ¿Cuánto se vendió el último mes?

Preguntas Abiertas

1. Las respuestas son abiertas
2. Expresan ideas, opiniones, explicaciones, emociones
3. Suelen comenzar con ¿Qué...? ¿Por qué...? ¿Cómo...? ¿Describe...?

Invitan a abrir la conversación, a que quien responda piense, reflexione y esté en control

Por ejemplo:

- ¿Qué genera satisfacción para nuestros clientes?
- ¿Cómo podemos aumentar las ventas?

No es lo mismo preguntar:

- ★ - ¿Alcanzamos los objetivos del mes?
- Sí
- ★ ¿Que nos permitió alcanzar o no los objetivos del mes?



Capability Building

✉ hello@capabilitybuild.com

🌐 www.capabilitybuild.com

📍 175 SW 7th Street,
Suite 1501 Miami, FL 33130

SEGUINOS EN
NUESTRAS REDES!

