



Capability Building

Data DRIVEN

Más allá de Data Driven

MÓDULO 7

Módulo 7:

Más allá de Data Driven

Este curso de Data Driven Decision-Making tiene un objetivo principal: aprender a tomar decisiones asertivas respaldadas con data. En una compañía, ¿a qué nos referimos con tomar una decisión? Un curso de acción elegido deliberadamente entre un conjunto de alternativas para lograr objetivos o metas.

El objetivo o meta puede tratarse de lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar por completo uno ya existente, mejorar los procesos de un área específica, optimizar recursos en un sector concreto, etc. Pero cualquiera sea la decisión a la que nos enfrentemos, siempre se trata de elegir un curso de acción entre distintas alternativas.

En este módulo analizaremos situaciones a las que nos gusta llamar 'la no decisión': porque aunque existen distintos cursos de acción, existen situaciones en las que en realidad no se debe tomar ninguna decisión porque esta se presenta de tal manera que decanta por sí misma.

Criterios de éxito

Lo primero que debemos definir antes de enfrentarnos a una decisión (o a una "no decisión", como veremos más adelante) es nuestro criterio de éxito, que definirá si la decisión que tomamos fue acertada o no. ¿Y a qué llamamos criterio de éxito? **Un criterio de éxito es el estándar por el cual juzgamos si un objetivo/meta/resultado ha sido alcanzado.**

Es muy común analizar y discutir sobre posibles cursos de acción (decisiones), cuando lo verdaderamente relevante es discutir cuáles serán nuestros criterios de éxito y definirlos. Decidir si lanzar o no un producto o feature, cambiar un proceso o aumentar un precio, por citar algunos ejemplos, son decisiones que pueden ser irrelevantes si no se

tiene definido el o los criterios de éxito a los que debe conducirnos nuestra decisión. Puede ocurrir que estemos buscando alcanzar un criterio de éxito inviable, con lo cual la decisión quedará inválida automáticamente y la necesidad de cualquier análisis perderá sentido. Por eso, las principales condiciones para que los criterios de éxito sean correctos es que tienen que ser específicos, considerablemente relevantes para la compañía, alcanzables y de resultado discreto: factibles de cumplirse o no cumplirse.

Estrategias dominantes

En muchas ocasiones caemos en la trampa de tener que tomar una decisión entre alternativas, cuando en realidad no hay ninguna decisión que tomar porque las alternativas son irrelevantes. El concepto de Estrategia Dominante fue introducido por primera vez con el nacimiento de la teoría de juegos. En la teoría de juegos, las estrategias son las diferentes alternativas o decisiones que cada jugador puede elegir. Y dentro de ellas, las **estrategias dominantes** son consideradas como mejores que otras estrategias, sin importar lo que otros jugadores hagan.

Es decir, son estrategias que siempre son preferidas a todas las demás y sobre las cuales no debemos dudar en accionar. Por ello decimos que, al estar frente a una Estrategia Dominante, ya existe un camino ganador: por eso no hay ninguna decisión que tomar.

Por ejemplo, supongamos que llevo el auto al mecánico y me pasan un presupuesto. Si pido un descuento en el arreglo por ser un cliente frecuente estoy apelando a una estrategia dominante, porque podría acceder a un ahorro y además no pierdo nada por solicitarlo.

Para poder aplicar la Teoría de los Juegos de la que proviene la Estrategia Dominante a un problema de negocio, es necesario definir en primer lugar las siguientes variables:

¿Quiénes son los jugadores? – ej.: competencia, clientes, proveedores, etc.

¿Cuáles son las estrategias disponibles (secuencia de acciones)?

¿Cuál es el payoff o resultado de cada estrategia?

Una forma sencilla de ilustrar las diferentes alternativas y sus resultados es utilizar una matriz o un análisis de **árbol de juego**.

Un árbol de juegos consiste en un conjunto de nodos de decisión que están conectados por ramas. Las ramas que se extienden desde un nodo de decisión a otros nodos representan el conjunto completo de posibles acciones disponibles para esa decisión (el nodo).

El árbol termina en un conjunto de puntos finales, cada uno de los cuales está asociado con los resultados de cada secuencia de acciones y sus probabilidades.

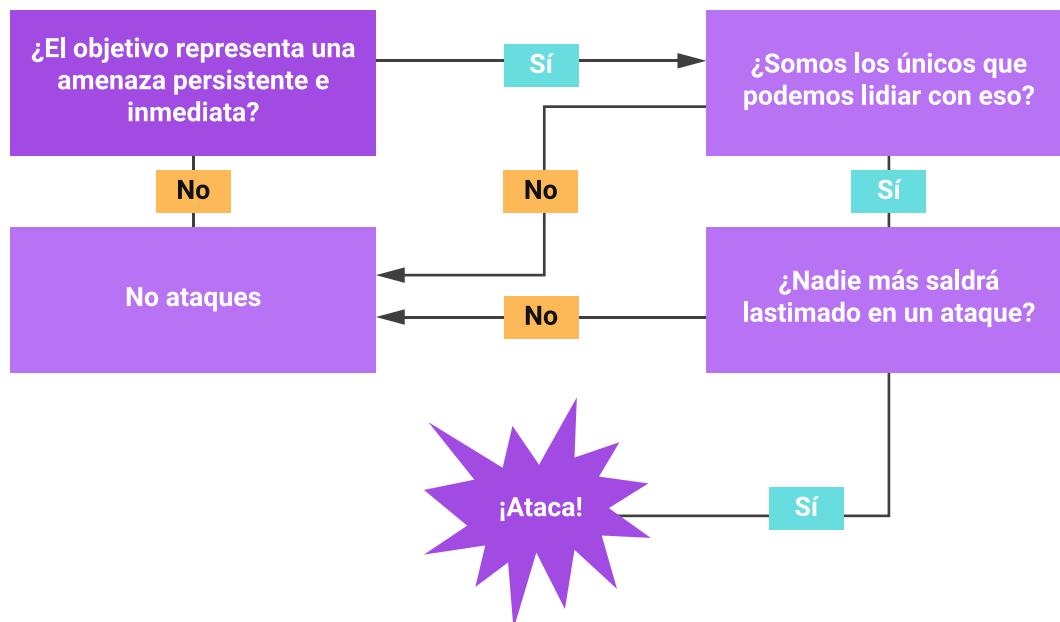
Por ejemplo; supongamos que la empresa New Inc. desea ingresar a un mercado dominado por la empresa Old Inc. En la situación actual, Old Inc tiene \$15 de ganancia sin competencia y New Inc \$0 en ese mercado. Si New Inc ingresa y no hay una guerra de precios, se repartirán los \$15 en \$5 para New Inc y \$10 para Old Inc. Sin embargo, si hay una guerra de precios, perderá -\$2 New inc y -\$1 Old Inc. Si la probabilidad de que no haya guerra de precios es mayor al 50%, entonces ya tenemos nuestra Estrategia Dominante: entrar al mercado. De este modo, New Inc ganaría \$2.50 como mínimo, y esto siempre será más que \$0 o -\$2.

La regla “Yes/No”

Hay situaciones en las cuales no contamos con el tiempo para llevar a cabo análisis complejos, pero es necesario tomar decisiones en forma rápida. Para ello existe una regla llamada **“The Yes/No Rule”** que permite analizar riesgos rápidamente y llegar a una decisión. La regla está basada en el uso de parámetros claros y el planteo de preguntas cerradas que pueden responderse únicamente con “Yes” o con “No”.

Para formular una pregunta de Sí/No, debemos incluir alguno de los verbos ser, hacer, tener o un verbo modal, ya que sería imposible hacer una pregunta del tipo Sí/No sin el uso de dichos verbos.

A continuación, veremos un ejemplo del presidente de EEUU Barack Obama utilizando la fórmula para decidir a favor o en contra del ataque con drones en un conflicto.





Capability Building

✉ hello@capabilitybuild.com

🌐 www.capabilitybuild.com

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

SEGUINOS EN
NUESTRAS REDES!

