



PATRICIO DEL SOL
Ph.D. Universidad de Stanford.
Profesor Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UC.
Director de la clase@ejecutiva.
Director y consultor de empresas.



GANAR POR SUERTE

NUESTRA RECETA PARA GANAR POR SUERTE ES TOMAR BUENAS DECISIONES.

CUÁNTO DEDICARLE A UNA DECISIÓN

Las buenas decisiones no implican buenos resultados, enseña la literatura de análisis de decisiones bajo incertidumbre. En este mundo crecientemente incierto, la suerte se antepone con cada vez más fuerza entre las decisiones y los resultados.

Las buenas decisiones, aunque no nos hacen inmunes a la mala suerte, son la mejor protección posible contra los malos resultados. Porque creemos más en la suerte "inteligente" que en

la suerte "estúpida", nuestra receta para ganar por suerte es tomar bien las decisiones.

MUCHO TIEMPO A LO TRIVIAL

Una ley de Murphy poco conocida, la de la trivialidad, plantea que el esfuerzo dedicado a una decisión es inversamente proporcional a su importancia.

De acuerdo con esta ley, las decisiones más importantes, como la inversión de 100 millones de dólares en Kazajstán por parte de una empresa o la elección de una carrera profesional en el caso

de un joven egresado de la enseñanza media, reciben menos atención que las decisiones más triviales, como la del modo de reproducir cien copias de un documento (fotocopia o impresión láser), la elección de la tienda donde comprar el microondas para la oficina, o del diseño y texto de un folleto.

Las decisiones triviales se prestan para un análisis minucioso y acabado —se puede calcular exactamente si es más barato hacer cien fotocopias o cien impresiones láser— por lo que analizarlas da a los ejecutivos una sensación placentera de precisión.

Las decisiones más estratégicas, como la de invertir en Kazajstán, son mucho más complejas.

Para analizarlas, hay que predecir el futuro, incierto en innumerables aspectos: las demandas futuras, el comportamiento de la competencia, las tecnologías que estarán disponibles, las políticas económicas que se implementarán y la cultura del país, entre otros.

Bajo la ley de la trivialidad, el mismo ejecutivo que con calma y precisión justificó la de-

cisión de imprimir en láser las cien copias, toma sus decisiones estratégicas más apresuradamente razonando: "Esta decisión es demasiado complicada para ser analizada y sus consecuencias son totalmente impredecibles... Bien, hagamos la inversión en Kazajstán".

Para facilitar la comunicación de los conceptos, elegimos ejemplos extremos a riesgo de que el lector concluya que la ley de la trivialidad no se da en la práctica. Cada uno puede juzgar dónde le aprieta el zapato o en qué grado esta ley se observa en su ambiente personal y profesional.

Recuerde aquel almuerzo de negocios en el que se debía discutir una decisión importante, pero que en realidad se perdió el tiempo en trivialidades, tomándose la decisión, sin discusión alguna, en el último minuto, cuando el grupo se despedía en el estacionamiento.

Por supuesto, los ejecutivos deben desafiar la ley de la trivialidad y asignar su limitado tiempo, de manera que las decisiones más importantes —las más estratégicas— reciban relativamente mayor atención.



Ley de Murphy: A más importancia de una decisión, menos análisis.



Libro guía del curso, sin costo para los matriculados.

¡PELEARSE CON EL JEFE...

...TRAE MALA SUERTE!!



CUÁLES SON LAS MÁS ESTRATÉGICAS

Pero, ¿cuáles son las decisiones más estratégicas? Pankaj Ghemawat propone el siguiente criterio práctico: las decisiones más estratégicas son las más irreversibles, aquellas que implican mayor compromiso. La irreversibilidad de una decisión determina su importancia.

La decisión de una empresa manufacturera de construir una nueva planta especializada puede ser bastante estratégica. Suponga, por ejemplo, que una firma está considerando esta decisión, para lo cual ya ha comprado un sitio por un valor de 3 millones de dólares. Ahora debe decidir si se construye o no la planta, con una inversión de otros 3 millones de dólares.

Claramente, la decisión de comprar el sitio es menos estratégica que la de construir la planta. Dado que existe un mercado relativamente efi-

ciente de sitios industriales, la decisión de comprar el terreno se puede revertir vendiéndolo.

La operación de comprar y posteriormente vender un sitio está sujeta a los riesgos de todo negocio inmobiliario. Como los precios pueden cambiar entre la compra y la venta, esta operación puede, *ex post*, implicar ganancias o pérdidas para la empresa.

Sin embargo, la decisión de construir la planta especializada (a la actividad de la empresa) es menos reversible. La inversión involucrada no es recuperable si la planta no funciona bien y la empresa se arrepiente de haberla construido, ya que la planta tiene menos valor para otras empresas.

Otro ejemplo. La decisión de comprar una placa para trabajar como chofer de taxi en Manhattan es poco estratégica. Primero se debe comprar o arrendar una placa (permiso) a alguien que la posea, existiendo un mercado secundario activo por placas. El número

total de placas emitidas por la Comisión de Taxis y Limusinas de la ciudad no ha cambiado mucho desde 1937, cuando el sistema fue instituido.

La decisión de comprar esta placa es poco estratégica porque se puede revertir fácilmente, vendiendo posteriormente la placa en el mercado secundario.

Esta decisión de operar un taxi también sirve como ejemplo de la necesidad de que

los análisis estratégico y VAN concuerden. El estratégico indica que la rentabilidad de este negocio debería ser baja, independiente de poseer o no la placa.

El mercado de los taxis es muy competitivo porque tiene mínimas barreras de entrada. La teoría económica indica que los participantes de los mercados competitivos no tienen renta. La necesidad de emplear una placa no im-

plica una barrera de entrada, a pesar de que las placas son escasas, debido a que se transan libremente en un mercado secundario.

El hecho de poseer o no inicialmente la placa es irrelevante para la rentabilidad. En el caso de no poseerla, la rentabilidad debe ser calculada incluyendo el costo de arrendarla. En el caso de poseerla, ésta debe ser calculada incluyendo el costo de oportunidad de no

arrendarla a un tercero.

¿Qué hacer si el VAN del proyecto de operar un taxi en Manhattan no resulta cercano a cero, como el análisis estratégico predice? Yo revisaría ambos enfoques hasta que sus recomendaciones coincidieran.

Este curso se dicta con la colaboración del profesor de la Universidad del Desarrollo, Pedro Silva.

DIPLOMADOS UC

la clase@ejecutiva

Director Patricio del Sol (Ph.D.)

12 DIPLOMADOS 2011 - 2012

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1 Desarrollo Organizacional | 7 Negociación |
| 2 Gestión Estratégica | 8 Derecho para los Negocios |
| 3 Project Management | 9 Marketing Estratégico |
| 4 Administración de Negocios | 10 Control de Gestión (Balanced Scorecard) |
| 5 Gestión de la Construcción | 11 Evaluación de Proyectos |
| 6 Administración de Operaciones | 12 Gestión Financiera |

MATRÍCULAS ABIERTAS

CONTACTO:

(2) 354 5917

6596 0488

contacto@claseejecutiva.cl

vradnic@ing.puc.cl

SÍGUENOS

twitter.com/PatricioDelSol

www.claseejecutiva.cl

