

# La dirección por intuición

**La intuición es una de las características más apreciadas en cualquier emprendedor o directivo. Usar la intuición como único criterio de decisión garantiza, en todos estos casos, una visión cuanto menos parcial de los escenarios. En décadas pasadas podíamos basarnos casi completamente en esta habilidad directiva. Actualmente necesitamos ayuda para la toma de esas decisiones y eso se llama "Business Intelligence"**

**E**s muy frecuente en nuestra Comunidad (quizá también en el país o en todo el mundo, quién sabe) tomar "todas" las decisiones a base de intuición. La intuición es una de las características más apreciadas en cualquier emprendedor o directivo. Supone ver negocio donde otros no, incorporar a la toma de decisiones lo ya aprendido, evitar (¡qué difícil!) cometer de nuevo los mismo errores, en suma, tener ese sexto sentido tan imprescindible en las empresas. Pero, siendo fundamental, no puede ser el único.

Pongámonos el sombrero de directores generales y pensemos en cómo tomaríamos nuestras decisiones para los escenarios siguientes:

Situación 1.- El director comercial de la empresa viene con la propuesta del siglo: una cadena de distribución nos abre de par en par sus puertas para introducir nuestro producto estrella en sus lineales, aunque, eso sí, a un precio bastante menor del habitual en nuestras tarifas. Nuestras alternativas son: a) blasfemamos en varios idiomas porque el precio que nos están proponiendo es prohibitivo (¿prohibitivo respecto de la propuesta no analizada aún, de nuestra historia, de los clientes actuales...?), y decidimos no entrar, perdiendo quizá una oportunidad única; b) sin instrumentos para analizar la decisión, aprobamos entrar en esa cadena aunque solo sea por imagen, dejando a la empresa, a los seis meses, en una situación de tesorería próxima a la suspensión de pagos; c) damos "largas" porque no tenemos claro qué hacer y, finalmente, se lleva la competencia el pedido.

Situación 2.- Reunimos a todos los directivos de la empresa porque no estamos cumpliendo el objetivo de ventas previsto. Echamos mano del "tocho" de listados que ponen encima de la mesa y concluimos, a duras penas, que hay que eliminar una línea de producto. ¿Seguro? ¿sabemos si funciona bien en algún mercado, con algún

tipo de cliente concreto, por algún vendedor? ¿sabemos lo suficiente como para tirar por la borda el esfuerzo que, con toda seguridad, ha estado haciendo la empresa para lanzar esa línea y mantenerla hasta ahora?

Situación 3.- ¡Que vienen los chinos! Parece que está extendido un terror visceral a las empresas asiáticas, que fabrican a mejor precio y (desde no hace mucho, también es cierto) a igual calidad. Podemos hacer varias cosas: a) de nuevo, blasfemamos porque no hay derecho, el estado debería subvencionarnos, ellos explotan a los niños y no sé cuantas cosas más. De acuerdo, pero lo cierto es que empezamos a perder cuota de mercado a ojos vista; b) cerramos los ojos y esperamos a que nos venga el golpe por algún lado, que vendrá seguro; c) decidimos atacar, pero ¿dónde incidimos? ¿cuál es nuestro coste? ¿en qué mercados nos movemos y qué productos nuestros son mejor percibidos? ¿podemos contraatacar? ¿dejamos de fabricar y solo distribuimos?

Usar la intuición como único criterio de decisión garantiza, en todos estos casos, una visión cuanto menos parcial de los escenarios. En décadas pasadas podíamos basarnos casi completamente en esta habilidad directiva al no existir competencia global, complejidad en los mercados o, simplemente, porque no podíamos obtener mejores datos de forma sencilla y rápida.

Actualmente necesitamos ayuda para la toma de esas decisiones y eso se llama "Business In-



telligence". Este tipo de herramientas extraen todos los datos de la empresa y los alojan en un "repositorio" preparado para el análisis. A partir de ahí, se generan visiones de la información desde diferentes dimensiones, de manera dinámica, se crean cuadros de mando departamentales, generales e integrales; en suma, se dispone de todos los instrumentos que nos ayuden a minimizar los errores de decisión y, dándole la vuelta al argumento, que nos ayuden a encontrar petróleo de entre nuestros datos de gestión. Las herramientas de "Business Intelligence" son las que, finalmente, dan valor a toda la inversión en tecnología informática que se ha hecho en la empresa, al convertir los simples datos en conocimiento útil y eficaz.

¿Hace falta poner en marcha "ya" una herramienta de "Business Intelligence", con la que disponer de cuadros de mando, análisis multidimensional, etc.? La respuesta la ejemplificaremos con dos situaciones habituales en las empresas: "el año de la nave" y "el noqueo del directivo".

#### **EL AÑO DE LA NAVE**

Dice un buen amigo que, cuando una empresa decide cambiar de ubicación comienza el

llamado "año de la nave", caracterizado por el aplazamiento de cualquier inversión, sea o no estratégica, que no vaya destinada al nuevo edificio. La competencia está encantada, ya que es una variable casi segura de ausencia de decisiones.

#### **EL NOQUEO DEL DIRECTIVO**

Contaban en un seminario muy interesante el desconcierto que causó a la competencia de una empresa de ámbito nacional el que esta cambiara, de pronto, la ubicación de, aproximadamente, el 50% de sus puntos de venta. ¿De qué información disponen, se preguntaban los competidores, como para decidir efectuar esa inversión, alquilar nuevos locales y abandonar los antiguos?

El noqueo del directivo se produce ante la ausencia de información, porque ¿cuál es nuestra respuesta y en relación a qué? ¿están locos o disponen de un conocimiento que nosotros no tenemos?

**Francisco Diana Gómez**  
**Socio-Director de Diana Solutions, S.L.**  
**[francisco.diana@dianasolutions.com](mailto:francisco.diana@dianasolutions.com)**

**“El "Business Intelligence" es una herramienta que extrae todos los datos de la empresa y los aloja en un "repositorio" preparado para el análisis. A partir de ahí, se generan visiones de la información desde diferentes dimensiones”**