

INTRODUCCIÓN AL ARTE EN LA TOMA DE DECISIONES

Por Juan Maria Segura para UADE Business School¹

Decidir no es una cuestión exclusivamente de adultos. Decidir consiste en optar entre cursos posibles de acción, y para ello solo es necesario creer que existe más de una alternativa frente a una situación determinada que se pretende modificar. El acto de decidir nace en la mente del ser vivo, y se conforma de acuerdo a la manera en que este interpreta el medio ambiente circundante, con independencia de la precisión de esa interpretación y más allá de la calidad de la información previamente almacenada en su mente.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas para resolver diferentes situaciones de la vida. La toma de decisiones consiste en elegir una alternativa entre todas las opciones disponibles o imaginables, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, pasando de una situación menos favorable a una más favorable o de mayor confort.

Febrero, 2009

¹ El presente documento de trabajo ha sido elaborado para ser utilizado como material de discusión para la materia Análisis de Decisiones de Negocios, en la Maestría de Dirección de Empresas de UADE Business School, la escuela de negocios de la Universidad Argentina de la Empresa. El autor se hace responsable por las opiniones y sugerencias, en especial por aquellas que no respondan a un marco académico o científico concreto.

INTRODUCCIÓN

Decidir no es una cuestión exclusivamente de adultos, ni siquiera es una condición o actividad reservada para la raza humana. Decidir consiste en optar entre cursos posibles de acción, y para ello solo es necesario creer que existe más de una alternativa frente a una situación determinada que se pretende modificar. O sea que el acto de decidir nace en la mente del ser vivo, y se conforma de acuerdo a la manera en que este interpreta el medio ambiente circundante, con independencia de la precisión de esa interpretación y más allá de la calidad de la información previamente almacenada en su mente.

Decidir bien, sin embargo, es una cuestión diferente, aunque tampoco es patrimonio exclusivo de adultos o seres humanos, sino de seres bien informados y metódicos. Decidir bien incluye una interpretación certera del asunto en cuestión y de su relación con el malestar individual o situación a ser removida. También incluye la precisa recolección y ponderación de información de contexto relevante, la cual, combinada con información pertinente previamente almacenada (en la mente, en ordenadores, o en registros de series de datos), abre posibles cursos de acción.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas para resolver diferentes situaciones de la vida, las que se pueden presentar en diferentes planos (laboral, familiar, empresarial, gubernamental, afectivo-relacional, etc.). La toma de decisiones consiste en elegir una alternativa entre todas las opciones disponibles o imaginables, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, pasando de una situación menos favorable a una más favorable o de mayor confort. Dentro de las alternativas de acción está incluida la opción de “no hacer”, que puede tener diferentes orígenes: i) que la situación actual es la más beneficiosa de todas, y por ello conviene preservar el status quo; ii) que el paso del tiempo o el propio devenir de los acontecimientos removerá, a menor costo o esfuerzo, la situación en cuestión; o iii) que es preferible recoger más información relevante (que está ausente, en baja proporción o es de mala calidad) antes de accionar.

Para tomar una decisión es necesario conocer, comprender y analizar el problema a remover, para así también poder darle solución; en algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente. Sin embargo, existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala elección pueden generar repercusiones graves y duraderas en la vida personal, organizacional y/o social. Por ello que, frente a situaciones complejas o con consecuencias potencialmente graves o semipermanentes, es deseable realizar un proceso de análisis estructurado y metódico, que pueda dar más información y seguridad a quienes deben accionar sobre el mismo.

TIPO DE DECISIONES

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, uno de las cuales es la frecuencia con la que se presentan.

a) Decisiones programadas o “rutinarias”: Son aquellas que se toman frecuentemente, en forma repetitiva, y tomarlas se convierte en una rutina con el paso del tiempo, en la medida que la acción realizada y el resultado finalmente obtenido sean prácticamente idénticos. Suelen recibir también el nombre de decisiones estructuradas, dado que el mecanismo implementado para resolver el problema, habiendo demostrado su efectividad, se instituye como “proceso” o “política”, haciendo referencia al curso de acción más óptimo. La persona que toma este tipo de decisión, ya sea en un contexto individual, organizacional o comunitario, no tiene la necesidad de analizar el problema en cada nueva oportunidad ni de diseñar ninguna solución novedosa, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente. Este concepto aplica para acciones diarias, como ser lavarse los dientes, pasar la tarjeta al entrar a la fábrica, encender la computadora al sentarse en el puesto de trabajo o sacar la basura a la calle por la noche. Al analizar detenidamente estos procesos se comprueba que siguen con bastante exactitud una secuencia de pasos, y que en todos los casos se alcanzan resultados finales casi idénticos.

En la vida dentro de una organización, las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o instituidas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas, liberando tiempo mental. Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En el caso de Nike, por ejemplo, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir que hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, reglas o procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes, o que requieren soluciones a medida. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra” simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más críticos, urgentes o complejos.

b) Decisiones no programadas o “a medida”: También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. En este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasó, como mejorar las relaciones con la comunidad, normalmente, requerirán decisiones a medida. Un ejemplo de Nike sería cómo diseñar y comercializar calzado para baloncesto, más moderno y avanzado.

CONTEXTOS DE DECISIÓN

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

a) Ambiente de certidumbre: Es aquel en donde se posee un conocimiento total y completo del problema, y en consecuencia las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión solo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio, o que maximiza la utilidad.

En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o

también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, pudiendo ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

b) Ambiente de incertidumbre: En este tipo de ambientes, se posee información deficiente, incompleta o imperfecta para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes alternativas de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen.

Existen dos clases de incertidumbres: a) Estructurada: No se sabe que puede pasar entre diferentes alternativas, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades, y b) no estructurada: No se sabe que puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones, es decir que no se puede preveer de ninguna manera lo que pueda ocurrir.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La separación del proceso de toma de decisiones en diferentes etapas puede ser tan resumida o extensa como se desee, aunque existen algunas etapas que suelen resultar de gran trascendencia. Ellas son las siguientes:

a) Identificar y analizar el problema: Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque

se estima que dicha brecha existirá en el futuro de no tomarse algunos recaudos o acciones.

Una situación recurrente en esta etapa es no poder separar las causas del problema, no siempre evidentes y visibles, de las consecuencias del mismo, que suelen ser fácilmente reconocibles. Este problema de diagnóstico desvía la atención y concentra recursos y energía en factores que, una vez removidos o acomodados, no suelen producir una mejora definitiva del problema, o la misma no resulta sustentable en el tiempo, volviendo a presentarse el mismo problema al poco tiempo.

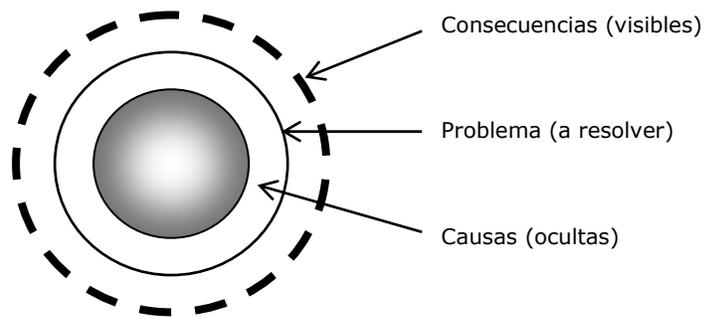


Figura n° 1. Problema, causas y consecuencias

Dada la criticidad de realizar un diagnóstico preciso y con el fin de reforzar el concepto, desarrollamos a continuación un ejemplo. La situación, una plaza pública. ¿Para qué sirven las plazas en las ciudades? Entre otras cosas, para que la gente se recree y encuentre en un entorno agradable y en un ambiente que el mismo diseño de las ciudades no permite que las unidades de vivienda tengan: el jardín. Dentro de las plazas, los espacios de pasto, los bancos y los juegos para niños cumplen un rol muy importante, en concordancia con la función primaria de las mismas. Cuando el espacio público está mal cuidado, el pasto (y los bancos y juegos) se deterioran, y las plazas cumplen solo parcialmente con su función de lugar de recreo y encuentro de los vecinos.

Cuando una plaza pública presenta una situación en donde el pasto se muestra maltratado (provisto en baja densidad, seco, mal crecido), hay algo que no está como debería. El primer impulso es creer que el problema es el pasto mismo, pero eso es solo la evidencia de un problema más importante, o mejor dicho, es la consecuencia del verdadero problema. Si se sostienen la idea de que el problema es la falta de pasto, entonces se debería reponerlo y con eso parecería haberse resultado el asunto. Pero al estar actuando sobre las consecuencias del verdadero problema, al poco tiempo volverá a aparecer la misma situación de pasto mal crecido, seco o raleado que existía anteriormente.

Si en vez se advierte que el verdadero problema es que el pasto no se expresa “genéticamente” de acuerdo a su potencialidad porque existe algún factor que se lo impide, entonces se plantea una situación diferente. Allí habrá que analizar si ello ocurre porque el pasto está siendo i) incorrectamente iluminado, ii) insuficientemente regado o iii) excesivamente pisado. También existen la posibilidad que sea una combinación de los 3 factores (en la práctica los problemas suelen tener múltiples factores causales combinados en distintas proporciones). Pero solo a los efectos de este ejemplo las opciones se consideran mutuamente excluyentes. Se abren entonces 3 posibles frentes de origen (causas) del problema, lo cual obliga a recabar más información: i) ¿Hay árboles o edificios cercanos al área en cuestión que generen sombra?, ¿con qué orientación?, ¿existe sombra permanente o transitoria?; ii) ¿Existe provisión regular de agua?, ¿es manual o automática?, ¿varía de acuerdo a la época del año? iii) ¿Qué actividades deportivas, culturales o recreativas se desarrollan en ese espacio?, ¿con qué intensidad y frecuencia? Con toda esta información se podrá tener indicios más claros del problema y de sus verdaderas causas.

Solo a los efectos de este ejemplo y recordando que se trata de opciones mutuamente excluyente, descartamos las 2 primeras opciones (no hay obstáculos que bloqueen el sol en ningún momento del día, y existe una regular provisión de agua), quedando la causa remanente: el espacio se pisa excesivamente los fines de semana para jugar al futbol. Es así como llegamos a la evidencia (pasto maltratado), el problema (el pasto no crece como

podría) y la verdadera causa (mucho fútbol encima). Entonces solo resta accionar sobre la causa: restringir el uso de ese espacio para practicar fútbol con la misma intensidad o frecuencia. Por supuesto que se deberá definir si se busca prohibir por completo, o simplemente algunos días u horarios, o en algunos momentos del año en donde el pasto crece menos (invierno). También se deberá contemplar que, si se elimina por completo la práctica de ese deporte, esas personas difícilmente dejen de jugar al fútbol (pues para eso son las plazas y los espacios abiertos!), solo que lo harán en otro lado (otra plaza, la vereda, la calle, etc.). Hasta pueden llegar a utilizar el mismo espacio, a pesar de la prohibición, lo cual abriría otro frente de conflictos.

Con se puede observar, un diagnóstico preciso es el principio de una solución duradera para el problema en cuestión, y por ello su importancia.

b) Identificar los criterios de decisión y ponderarlos: Los criterios de decisión son una categoría conceptual de consideraciones vinculadas al problema en cuestión, que buscan abarcar a la mayoría de los elementos involucrados en su existencia. La ponderación consiste en asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma. Es así como esta etapa consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión y establecer una jerarquía.

El establecimiento de jerarquías en los criterios es una convención del hombre, útil en un tiempo y espacio específico, supuestamente vinculado con los objetivos que persiguen una persona, un equipo o una organización al enfrentar un problema común. La jerarquía de los criterios nunca es absoluta e inamovible, ni siquiera en aquellos casos en donde se repite el mismo orden de importancia a través del tiempo. Adicionalmente, esas jerarquías pueden variar a nivel individual, lo cual no invalida el proceso de establecer ponderaciones y valoración a nivel de equipo.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. Sin embargo, aún en esos casos, los criterios decisorios siempre están presentes. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

c) Generar las alternativas de solución: Esta etapa consiste en diseñar cursos de acción posibles para resolver el problema en cuestión. Si bien no resulta realista conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema (por falta de tiempo, información, recursos monetarios, etc.), cuantas más alternativas se tengan más probable resultará encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa e intrincada, y por ello tampoco es necesariamente favorable desarrollar alternativas en forma indefinida.

Para generar alternativas se necesita una cuota importante de creatividad, además de conocer en profundidad el problema (y sus causas) y los criterios en juego (y su ponderación). Si bien existen diferentes técnicas para favorecer la creatividad propositiva en decisiones grupales (por ejemplo, *brainstorming*), es importante remarcar que la creatividad individual de los tomadores de decisiones resulta una condición indispensable.

d) Evaluar las alternativas: Esta etapa consiste simplemente en volcar lo anteriormente explicitado en una tabla de doble entrada, identificando las opciones de más valor y las de menos. Corresponde hacer una descripción detallada de cada una de las posibles soluciones que se generaron para remover el problema en consideración, analizando ventajas y desventajas, pros y contras, fortalezas y debilidades, de forma individual con

respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a las otras, asignándoles un valor ponderado que permita compararlas entre ellas.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

e) Elección de la mejor alternativa: En esta etapa, previa a la acción propiamente dicha, se debe escoger la alternativa que según la evaluación y ponderación anterior va a arrojar los mejores resultados para remover el problema. En este paso no solo se decide un plan de acción concreto y concensuado, sino que además se descartan todos los otros posibles cursos de acción, lo cual también puede generar otros problemas y complicaciones que deberían haberse tenido en cuenta originalmente. Por ejemplo, si se está decidiendo entre despedir a una de dos personas, en esta etapa ya se tomó la decisión de preservar una y rescindir los servicios de la otra. Es importante entonces estar preparado para comenzar a lidiar con un nuevo problema, que es la posible reacción de la persona a despedir, problema que se disparará al momento de comunicar la decisión.

Existen técnicas que nos ayudan a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

f) Implementación de la decisión: Este es el momento de la verdad y de la acción, y consiste en poner en marcha la decisión tomada, para luego poder evaluar si la decisión fue o no acertada en lo que respecta a la remoción del problema que la originó. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor

trascendencia y más de carácter operativo, que tienen como objetivo mantener la decisión dentro de los límites establecidos inicialmente, garantizando que la misma se corresponde con el análisis y ponderación realizados previamente.

Resulta de gran valor en esta etapa la recolección de datos de distinta naturaleza, insumo importante en etapas posteriores de análisis.

g) Evaluación de los resultados: Después de poner en marcha la decisión es necesario verificar si el problema que motivó esa acción se solucionó, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado. Para ello es importante contar con la información que se consideró en las etapas previas de análisis, y con aquella registrada una vez implementada la decisión.

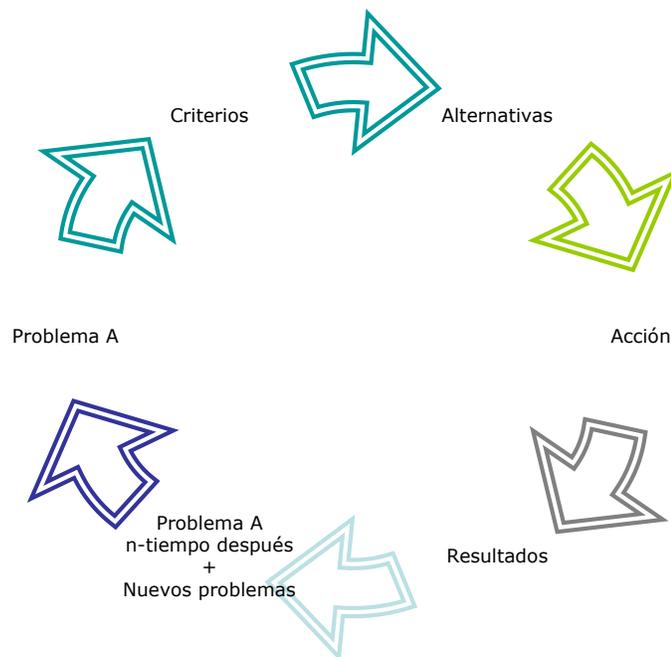


Figura nº 2. Evaluación de los resultados; nuevos problemas

Si el resultado no es el que se esperaba, se deberá analizar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la

adecuada. En este caso se debe iniciar nuevamente el proceso para hallar una nueva decisión, aceptado que el problema se habrá modificado aunque sea por la simple intromisión de los elementos puestos en juego al implementar la decisión. En el ejemplo de la elección entre las 2 personas, una persona ya estará fuera de la compañía. Sin embargo, el nuevo proceso contará con más información, en la medida que la misma haya sido documentada, y tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento. Siguiendo el ejemplo, resulta que ahora se sabe que la persona que finalmente quedó en la empresa no está en condiciones de realizar todas las tareas que se suponía.

Se debe aceptar que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir que las decisiones que se tomen van a tener que ser revisadas y eventualmente modificadas continuamente, por la simple evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

LA INFORMACIÓN COMO MATERIA PRIMA

El proceso de toma de decisiones utiliza información como materia prima e insumo esencial. Sin información, no resultaría posible evaluar las alternativas existentes, llegando a descartar todas las opciones menos una. Tampoco sería posible desarrollar alternativas nuevas, pues no habría aprendizaje resultante de la comparación de los datos proyectados versus los resultados finalmente alcanzados.

Las organizaciones se encuentran constantemente sometidas al proceso de toma de decisiones, tanto rutinarias como no programadas, y por ello la información adquiere un protagonismo fundamental y un valor inigualable. Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información útil, relevante y disponible para quienes deben tomar decisiones, es fundamental el sistema de información. Tanto la contabilidad, como los sistemas MIS y el desarrollo de tableros de control, representan el instrumental indispensable para que las organizaciones tomes decisiones en forma recurrente, organizada y fundamentada.

ALCANCE DE LAS DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones, las decisiones ($d_1, d_2, d_3, \dots, d_n$) se toman a todos los niveles, desde operarios y personal administrativo hasta los miembros de la junta directiva. Sin embargo, aquellas decisiones no estructuradas que por su complejidad o potencial impacto a largo plazo representan un riesgo severo para la supervivencia de la empresa, están reservadas para los niveles más altos y directivos de mayor rango.

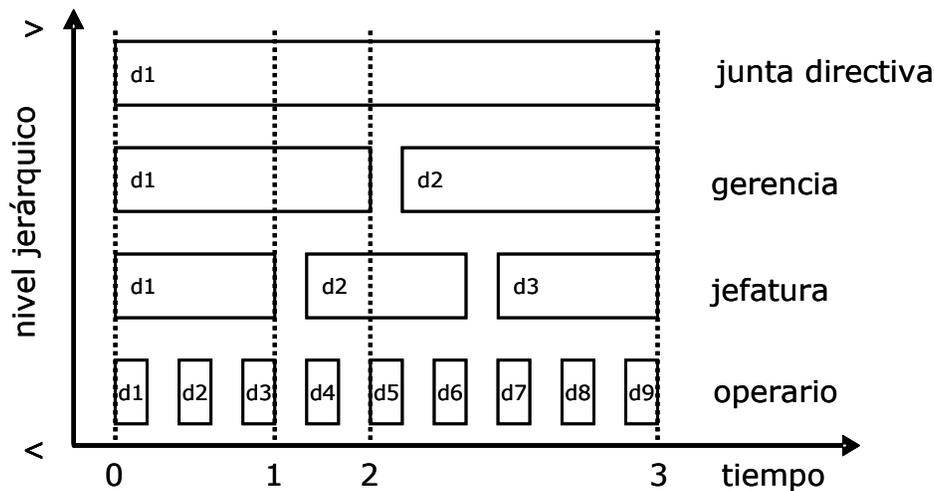


Figura n° 3. Variación del alcance de las decisiones de acuerdo al rango

Como se observa en la figura n° 3, las decisiones tomadas en el momento 0 por cada uno de los niveles jerárquicos, tendrán diferente trascendencia en la organización. Tomar acciones correctivas sobre estas decisiones será sencillo en los niveles más bajos, y extremadamente difícil en los niveles más elevados, en donde estarán comprometidos una gran cantidad de recursos de la empresa (económicos, humanos, intelectuales, etc.).

Un operario con una función concreta y delimitada en una zona de una línea de montaje en una fábrica, por ejemplo, toma decisiones que se pueden verificar en forma permanente y en tiempo real a través de la calidad del producto que reciben sus compañeros situados en la etapa siguiente de la línea. Si es detectado un error producto de una mala decisión (soldaduras defectuosas, o

partes incorrectamente ensambladas), la línea de montaje se detiene, se verifica el origen del error, se corrige y se reinicia el ciclo. El impacto de la mala decisión del operario habrá estado acotado al tiempo muerto producido en esa línea de montaje, sumado a la posible pérdida de mercadería incorrectamente tratada.

Por su parte, el jefe de planta, ubicado en un nivel jerárquico superior, deberá decidir sobre cuestiones de mayor trascendencia: simple o doble turno de funcionamiento de la planta, distribución de los operarios en diferentes funciones, disposición de la mercadería final en la zona de despacho, sistema de control de accesos y vigilancia de la fábrica, etc. Se puede observar que los activos bajo supervisión y control del jefe de planta son más y de mayor valor (insumos, máquinas, mercadería final, información de fabricación, etc.). Si el operario es responsable solamente por manipular una parte del bien en producción, el jefe de planta responde por todos los “fierros” y las personas involucradas en el proceso, y una mala decisión (por ejemplo, establecer un defectuosos sistema de control de accesos) puede producir un grave problema (robo de una máquina), con consecuencias de mayor alcance en la empresa (el costo de reposición de la misma y el faltante de producción por los días que la fábrica permanece detenida hasta que se repone la máquina).

Si subimos un nivel más, aparece la figura del gerente de producción, que es responsable por el normal funcionamiento de todas las fábricas de la empresa. En este caso, por ejemplo, el error en la decisión puede incluir la contratación de un proveedor que cumple un mal servicio de distribución de la mercadería, con un impacto negativo en la relación con los clientes. También puede incluir una mala decisión de compra de un insumo considerado crítico, el cual, una vez distribuido por todas las plantas de la empresa, genera toda una partida defectuosa de productos, con pérdida de dinero, reclamos de los clientes, o inclusive algunos juicios. Alcanzan mucha notoriedad y cobertura mediática los casos en donde automotrices, empresas de consumo masivo o fabricantes de software salen al mercado a rescatar agresivamente algún producto lanzado en forma defectuosa.

El nivel más elevado en la pirámide de la jerarquía organizacional lo componen el comité ejecutivo, la junta directiva, el consejo de administración, el presidente y los accionistas. Ellos son los responsables de establecer los lineamientos generales de la empresa en cuanto al portafolio de productos a ofrecer y los mercados en donde operar. La subsistencia de la empresa, si bien depende en gran medida de las decisiones rutinarias y armónicas del personal bajo su dependencia, está condicionada por las decisiones tomadas a este nivel. Una mala decisión en estos niveles (abrir un nuevo mercado, comprar la operación de un competidor, asociarse estratégicamente con un proveedor, realizar una extensión de marcas, definir una estrategia de precios, modificar el portafolio de productos, etc.) puede dejar a la empresa sin recursos financieros, económicos, identidad, lealtad de los clientes y, eventualmente, sin futuro.

Febrero, 2009

SOBRE EL AUTOR

Juan María Segura es asesor, consultor y experto en innovación y gestión educativa, con una extensa y rica trayectoria profesional que combina posiciones directivas en proyectos e instituciones de educación, con una sólida formación académica y práctica de aula.

Ocupó el cargo de *Academic Market Senior Director* para Latinoamérica de *Cengage Learning & National Geographic Learning* (2012-2013). Anteriormente fue Director de Desarrollo Institucional en la Universidad de San Andrés (2010-2012), Director General de Educación Digital del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2010), y Director Académico y Director del MBA de *UADE Business School*, en la Universidad Argentina de la Empresa (2005-2009). En el pasado ocupó posiciones gerenciales en BankBoston N.A. (1996-2003) y Citibank N.A. (1994-1996).

Es profesor visitante de Estrategia y Liderazgo en la Universidad de la Sabana (Colombia), la *Heriot-Watt University* (Escocia) y el *Swiss Management Center University* (Suiza). Dictó clases en *Barna Business School* (República Dominicana), la Universidad Torcuato Di Tella, la Universidad de San Andrés, la Universidad del Congreso, ESEADE y *UADE Business School*.

Publicó los libros “INTERNET, el invitado inesperado de la democraci@” (2013), “Yo Qué Sé (#YQS), la educación Argentina en la encrucijada” (Editorial Dunken, 2014) y “Analfabetos, escritos sobre educación y otros menesteres” (2015).

Su formación académica incluye un *Master of Arts in Public Policy, University of Chicago, USA*; un Magíster en Economía y Ciencias Políticas, Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, Argentina; un Magíster en Administración de Empresas, Universidad Austral, Argentina. Es Ingeniero Agrónomo, egresado de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.