

## Proceso de análisis por Matriz de Decisión

Dr. Fernando Aranday Rodríguez  
Socio de Consultores en Inversiones Offshore  
faranday@hotmail.com

### Introducción

La toma de decisiones es una de las más complejas e importantes tareas del Director General, surgen porque se presentan problemas y/o conflictos, crisis e inconsistencias que hay que resolver, necesidades que atender y deseos que satisfacer. Estos escenarios presentan retos, riesgos, incertidumbre, miedo, temor a posibles pérdidas, que nos obligan a analizar estos hechos.

El análisis debe realizarse con base en evidencias físicas, tales como documentos, datos, pronósticos y cualquier otra información que nos muestre hechos relevantes y contundentes para evaluar la dimensión de la toma de decisiones para que estas sean racionales, precisas, eficientes, lógicas, a tiempo, a fin de que nos ayuden a obtener los resultados deseados.

Un buen análisis crea alternativas oportunas, bien argumentadas y deben coincidir con la filosofía, ética, moral, misión, visión y valores de la organización.

Se recomienda utilizar la metodología adecuada para analizar y tomar decisiones; pensar, ponderar y recapacitar en las alternativas; seleccionar algunas y rechazar otras con responsabilidad, compromiso, instrumentación y preparación de la mejor decisión y, por supuesto, evaluar el costo-beneficio.

### Desarrollo

Existen, de acuerdo con su trascendencia, decisiones operativas, tácticas y estratégicas, las cuales tienen un componente de estilo personal, que puede ser: analítico, ejecutivo, conceptual y conductual.

Se recomienda que en el análisis y la toma de decisiones se utilice la metodología basada en procesos, esto es, comenzar por el proceso racional que consiste en una serie de pasos que ayudan a elegir la mejor alternativa. Este proceso consiste en forma inicial en:

- *El establecimiento de objetivos.* Se deja perfectamente claro qué es lo que se quiere lograr. Se debe de contemplar:

1. *Determinación de alternativas de acción*. Se establecen y definen todas las alternativas y opciones que se pueden tomar para cumplir el propósito.
2. *Valoración de alternativas*. Se tiene que incorporar información, revisar que sea verdadera y asignarle un valor numérico; también se pueden comparar entre sí las diferentes alternativas, para ver cuáles son las más importantes para la decisión.
3. *Selección de la mejor alternativa*. Se selecciona la que creamos más conveniente y elegimos la mejor.

De este proceso básico surgen diferentes procesos racionales en la toma de decisiones que se entienden como el conjunto general y sistemático de pasos establecidos de forma correcta y lógica para obtener un resultado de máximo valor al tomar una decisión.

Dependiendo la complejidad de la toma de decisiones, se recomienda evaluar la decisión de acuerdo con los procesos siguientes:

1. **Proceso racional de los tres pasos:**

- Paso 1. Investigar la situación.
- Paso 2. Desarrollar opciones.
- Paso 3. Evaluar opciones o alternativas y seleccionar la mejor.

2. **Proceso racional de los cuatro pasos:**

- Paso 1. Alcanzar una meta.
- Paso 2. Comprensión de alternativas.
- Paso 3. Evaluación de alternativas.
- Paso 4. Evaluación de alternativas.

3. **Proceso racional de los cinco pasos:**

- Paso 1. Clasificación de la situación.
- Paso 2. Definición de la situación.
- Paso 3. Especificación de lo que se tiene que efectuar.
- Paso 4. Elección de lo correcto.
- Paso 5. Consideración de las acciones.

4. **Proceso racional de los seis pasos:**

- Paso 1. Definición de la situación.
- Paso 2. Identificación de los criterios de decisión.
- Paso 3. Asignación de ponderaciones.

- Paso 4. Desarrollo de alternativas.
- Paso 5. Evaluación de alternativas.
- Paso 6. Elección de la más conveniente.

La elección del proceso dependerá de la complejidad de la decisión que se debe de tomar. Un ejemplo de la aplicación de estos procesos es la matriz de decisiones.

### **Análisis por Matriz de Decisión**

La Empresa S.A. de C.V., dedicada a la comercialización de artículos de papelería que incluye productos como: cuadernos, plumas, lápices, colores, desea seleccionar una *nueva línea de negocio*. La Empresa ha crecido continuamente durante 7 años, sin embargo, ahora se plantea nuevas alternativas de crecimiento derivadas de la necesidad de los consumidores para darle un buen destino a las utilidades netas obtenidas, como:

- Diversificar su giro de negocios.
- Atender nuevos requerimientos de sus clientes.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento para sus colaboradores más cercanos.
- Contribuir al desarrollo del país generando nuevas fuentes de empleo y...
- Consolidarse como empresa comercializadora de productos de papelería.

La dirección ha identificado un conjunto de alternativas que parecen viables para ampliar las operaciones y tiene las relaciones necesarias para iniciar las negociaciones en busca de una representación, una franquicia o bien la distribución exclusiva de una línea de productos.

El Consejo Directivo de la empresa le ha pedido a la dirección que realice los proyectos de inversión, estudio de mercado, estudio técnico y estudios legales, para asegurar que la opción seleccionada es la mejor para los objetivos que la empresa busca.

La Dirección argumenta, sin embargo, que realizar estos estudios para todas las opciones es costoso pérdida de tiempo sugiere que es más razonable seleccionar primero la alternativa más rentable y luego realizar los estudios requeridos, de forma que solo se hagan esos proyectos de inversión una sola vez.

El Concejo de Administración acuerda que el Director debe presentar la opción que a su criterio sea la más adecuada y que la evaluará y si están de acuerdo entonces procederán con los estudios correspondientes.

El Director reúne a sus colaboradores y realiza con ellos un ejercicio de análisis por Matriz de Decisión.

### **Alternativas de decisión**

La selección de la nueva línea de negocio debe realizarse entre las siguientes opciones:

1. Representación de una empresa productora y distribuidora de cuadernos.
2. Franquicia de una tienda especializada en plumas.
3. Distribución exclusiva para el área de lápices.
4. Distribución exclusiva para el área de colores.

Los factores que afectarán la decisión en este caso son:

1. Inversión segura y rentable: se invertirán utilidades de la empresa, que de otra forma se repartirían entre los socios y accionistas.
2. Diversificación: se busca protección ante posibles depresiones o bajas en el negocio principal de la corporación.
3. Ampliar la oferta: aunque el inventario de productos de papelería que se ofrece es bastante completo, algunos clientes todavía deben recurrir a otros proveedores para satisfacer sus necesidades, por ello se busca que la nueva línea de productos sea complementaria a lo que la empresa ofrece actualmente.
4. Crecimiento para los colaboradores: la adopción de la nueva línea de productos implica aumento de responsabilidades y la creación de nuevas plazas de mandos medios y gerenciales, lo cual se busca aprovechar para mejorar el clima organizacional y transmitir a los colaboradores la imagen de una empresa en crecimiento en la que se puede crecer también.
5. Crear nuevas fuentes de trabajo: la corporación busca también cumplir su función social al invertir en la creación de nuevas plazas laborales.
6. Consolidación: la apertura de la nueva línea debe ser también aprovechada para transmitir la imagen al público de una empresa sólida, confiable y en constante crecimiento.

### **Matriz de Decisión**

Se genera una primera Matriz de Decisión y el gerente con su equipo discuten las valoraciones relativas de cada opción en relación con cada uno de los factores entre 0 como la menos apreciada y 3 como la más apreciada.

La Matriz de Decisión generada a partir de estas opciones y factores se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Primera Matriz de Decisión con las valoraciones relativas de cada opción en relación con los factores que deben tomarse en cuenta**

| Factores  | Inversión segura y rentable | Diversificación | Ampliar la oferta | Crecimiento para los colaboradores | Crear fuentes de trabajo | Consolidación |
|-----------|-----------------------------|-----------------|-------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------|
| Pesos     |                             |                 |                   |                                    |                          |               |
| Cuadernos | 2                           | 1               | 0                 | 1                                  | 2                        | 2             |
| Plumas    | 2                           | 3               | 1                 | 3                                  | 3                        | 1             |
| Lápices   | 3                           | 2               | 2                 | 2                                  | 3                        | 2             |
| Colores   | 2                           | 3               | 3                 | 2                                  | 3                        | 3             |

El equipo discute entonces el peso de cada factor, lo agrega a la matriz y calcula de nuevo las valoraciones multiplicándolas por los pesos, quedando 10 como el más deseable y cinco como el menos deseable.

Esta ponderación revela que la preocupación principal del equipo de gerencia es ofrecer oportunidades de crecimiento al personal, mientras que crear fuentes de trabajo no se considera una prioridad de alta importancia relativa (véase tabla 2). La protección de la empresa (mediante la diversificación) y de la inversión siguen en orden de prioridad.

**Tabla 2. Matriz de Decisión con valoraciones ponderadas y totales**

| Factores  | Inversión segura y rentable | Diversificación | Completar la oferta | Crecimiento para los colaboradores | Crear fuentes de trabajo | Consolidación | Total |
|-----------|-----------------------------|-----------------|---------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------|-------|
| Pesos     | 8                           | 9               | 7                   | 10                                 | 5                        | 6             |       |
| Cuadernos | 2 = 16                      | 1 = 9           | 0 = 0               | 1 = 10                             | 2 = 10                   | 2 = 12        | 57    |
| Plumas    | 2 = 16                      | 3 = 27          | 1 = 7               | 3 = 30                             | 3 = 15                   | 1 = 6         | 101   |
| Lápices   | 3 = 24                      | 2 = 18          | 2 = 14              | 2 = 20                             | 3 = 15                   | 2 = 12        | 103   |
| Colores   | 2 = 16                      | 3 = 27          | 3 = 21              | 2 = 20                             | 3 = 15                   | 3 = 18        | 117   |

Nota: La opción mejor calificada es la distribución colores.

Para analizar esta tabla se deben emplear las técnicas siguientes:

- Considera Objetivos o Propósitos (COP).
- Positivo, Negativo, Interrogante (PNI).

- Considera Consecuencias (CC).
- Considera Alternativas o Posibilidades (CAP).
- Considera prioridades (CP).

El análisis determina que la opción de distribución de **Colores** es la que mejor responde a las expectativas de la empresa con 117 puntos, seguida con lápices que obtuvo 103 puntos, esta distinción se hace pues si hay algún obstáculo para la distribución de colores se puede optar por la alternativa Distribución exclusiva para el área de lápices

### **Conclusión**

Hay toma de decisiones estratégicas, tácticas, operativas, individuales y grupales. No obstante que las decisiones tienen un componente de estilos personales se recomienda que antes de tomar una decisión se complete el proceso de análisis de las decisiones de acuerdo con la complejidad del proyecto y se siga con el protocolo de seguir el proceso elegido, así como la elaboración de la matriz que contiene las opciones y factores preponderantes. Esto complementará y asegurará que la decisión fue analizada y estudiada sin ningún sesgo o preferencia personal. El Director General es el responsable de todas las decisiones que se tomen durante su gestión, sean las programadas o las que surgen de manera espontánea.

### **Bibliografía**

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a. ed., pp. 183-268). México: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.) México: Pearson-Prentice Hall.