



La calidad en la gestión de decisiones para petróleo y gas

Gastón Francese
Director de Tandem

Segundas Jornadas de Celebración del Mes Nacional de la Calidad
22 de Octubre de 2009
Comodoro Rivadavia, Argentina

Gastón es director de Tandem, empresa especializada en metodologías de toma de decisiones y ha conducido proyectos de consultoría para la industria del petróleo y gas en áreas de planificación estratégica, exploración, desarrollo y producción en empresas líderes en el sector.

En el ámbito académico, Gastón es profesor adjunto de Teoría de la Decisión en carreras de grado y de posgrado en diversas universidades de la región (UBA, CEMA, UdeSA), es co-autor del libro "La Decisión - Su teoría y práctica" editado por Norma – Kapelusz, y ha escrito varios artículos relacionados a la toma de decisiones.

Tandem

Tandem es la primer empresa dedicada al Asesoramiento para la Toma de Decisiones en condiciones de incertidumbre en América Latina.



Decision Strategies Inc. es la consultora internacional líder en Management de Decisión que asociada con Tandem traen a la región metodologías innovadoras para la Toma de decisiones.



**Asesoramiento
en decisiones**
estratégicas y complejas



**Diseño de
procesos**
para decisiones frecuentes



**Desarrollo de
competencias**
en personas y equipos

Oil & Gas Majors,
NOCs & Independents

PETROBRAS

ExxonMobil



PETRO ANDINA RESOURCES INC.



PDVSA



Paradigm

Petrochemicals
& Chemicals

Braskem

ExxonMobil
Lubricants & Specialties

MeadWestvaco

Pequiven
FILIAL DE PDVSA



ExxonMobil
Chemical

LUBRIZOL

Agenda

Background

La toma de decisiones en alta incertidumbre

- Las dificultades en la toma de decisiones de negocios
- Contextos de alta incertidumbre

La toma de decisiones de calidad

- El proceso colaborativo de decisión
- Aplicación sobre un caso de petróleo

Preguntas y respuestas

La toma de decisiones de negocios

*Harvard Business Review
Encuesta Marakon*

Las compañías que revisaron el modelo tradicional tomaron más del doble de decisiones estratégicas al año que aquellas casadas con la tradición.

*Paul Nutt
Ohio University*

81% de los gerentes llevan a cabo sus decisiones por decreto o persuasión, no por el poder o relevancia de sus ideas.
2 de cada 3 decisiones que se toman no se implementan nunca.

*The Economist
Intelligence Unit*

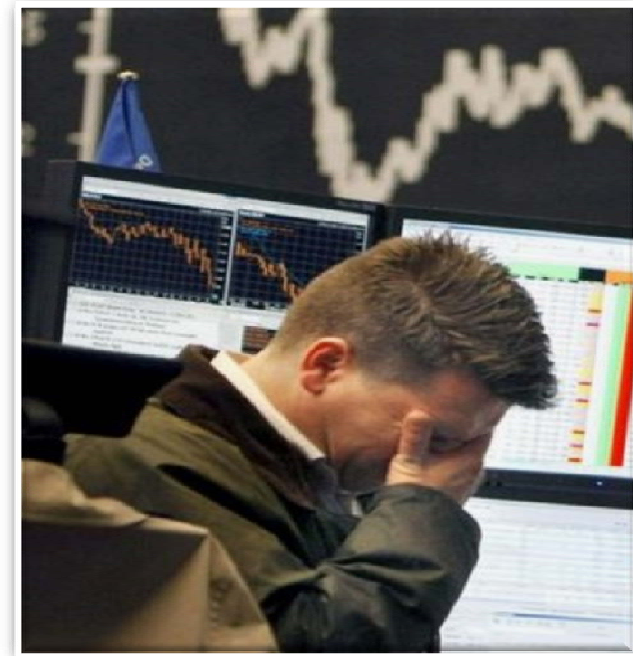
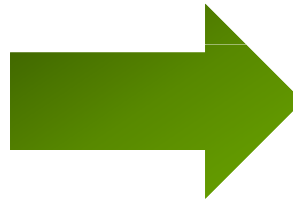
61% de los ejecutivos aseguran que las decisiones que se toman en su compañía son poco eficientes o directamente malas para su negocio.

¿Cómo se sabe cuando una decisión es de calidad?

Cada vez es más complicado tomar decisiones



Agosto 2008



Septiembre 2008

En América Latina la incertidumbre en los negocios es alta

Factores clave de incertidumbre

Estructurales

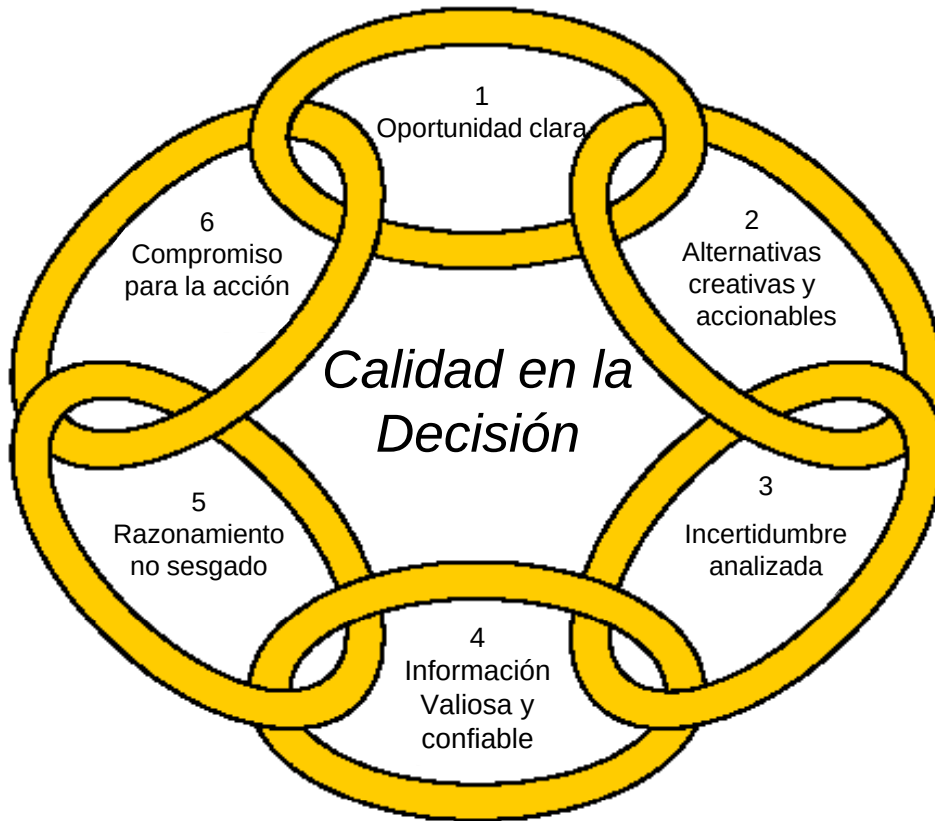
- Inestabilidad política
- Marco legal y regulatorio
- Medidas económicas
- Estructura institucional
- Tipo de cambio
- Vulnerabilidad de la cadena de abastecimiento

Coyunturales

- Altos niveles de inflación y tasas
- Sensibilidad a los precios de las materias primas
- Aumento en los precios de los alimentos afectando a los niveles de pobreza
- Fuerte correlación a variables de mercados externos.
- Acceso al crédito internacional acotado



Calidad en la toma de Decisiones



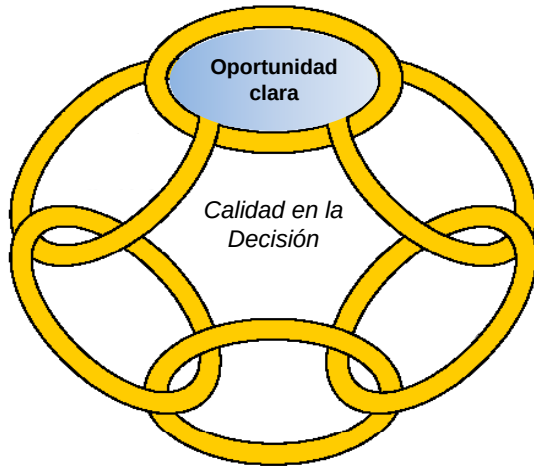
La calidad de la decisión será la de su eslabón más débil.

Una decisión será de calidad cuando:

- Se defina claramente la oportunidad o el problema a solucionar para realizar un modelo adecuado.
- Se generen alternativas creativas y accionables que conduzcan al objetivo.
- Se detectan y analizan las variables claves que impactan en los resultados.
- Se cuente con información confiable que agregue valor y permita entender la incertidumbre.
- Se utilice un razonamiento lógico no sesgado para la modelización, evaluación y elección.
- Se obtenga compromiso para la acción en los actores claves.

Adapted from Strategic Decisions Group ©.

1. Oportunidad clara

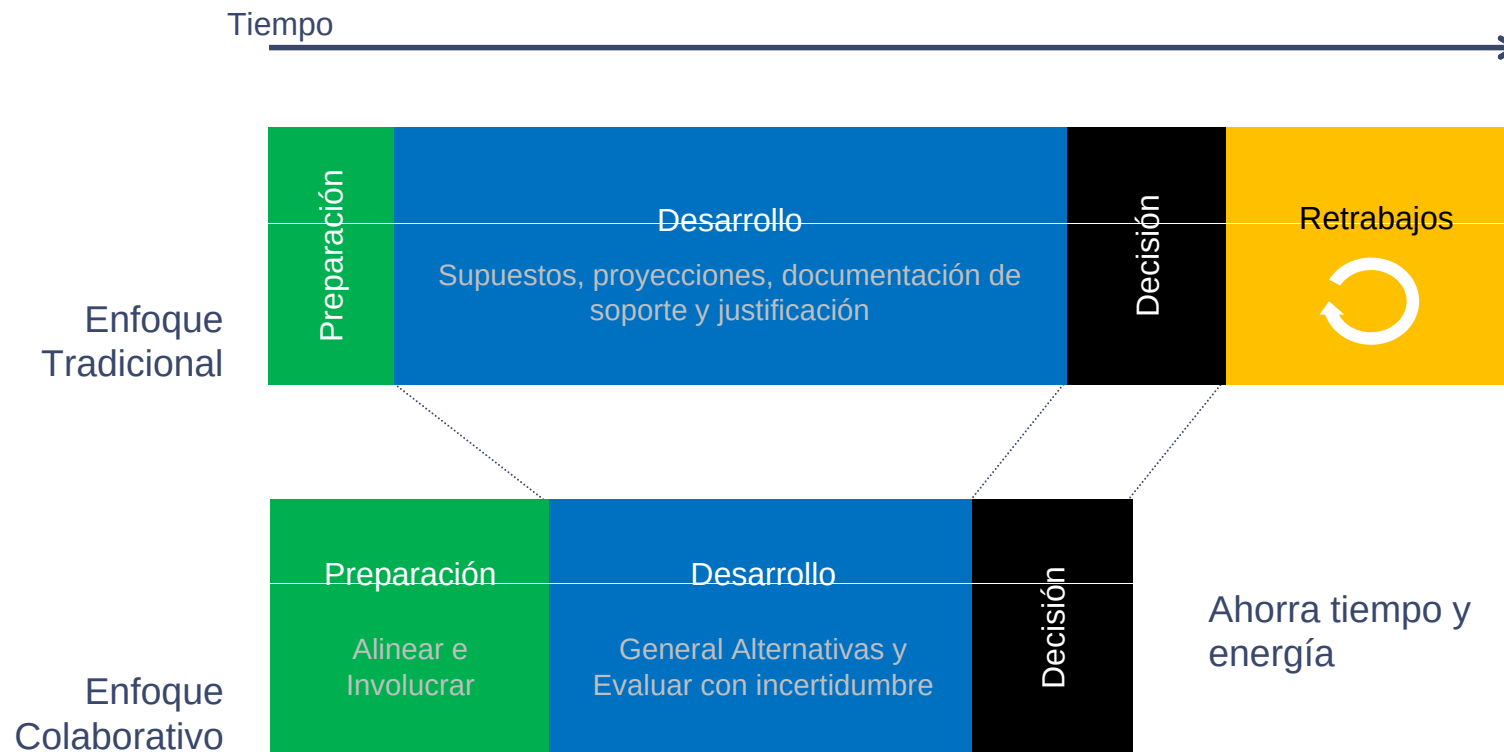


- Acordar claramente el problema a resolver o la oportunidad a capturar
- Distinguir los objetivos que persigue la decisión y las métricas asociadas para evaluarlos
- Acordar los roles, los plazos involucrados y los momentos de revisión necesarios

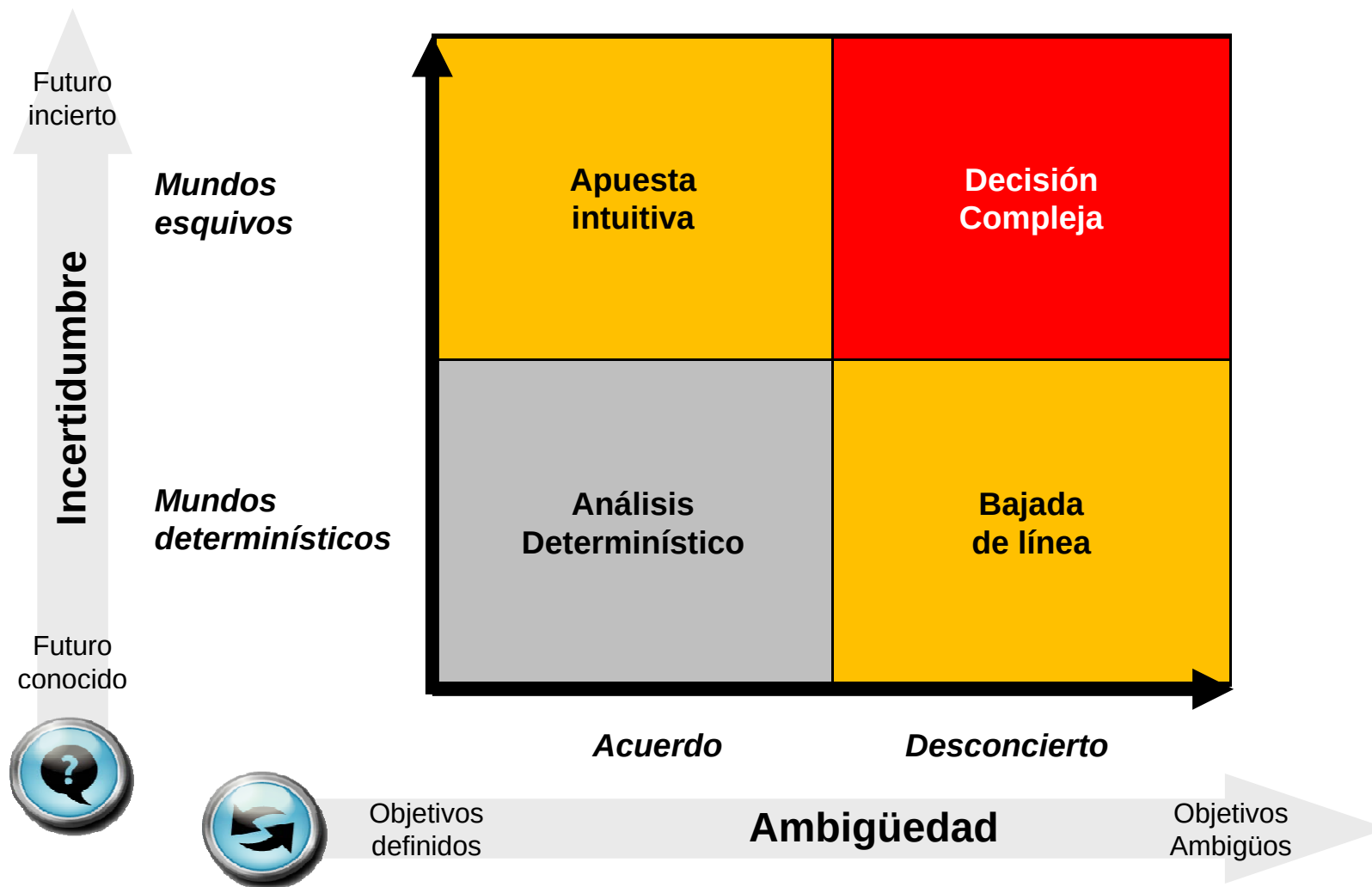
La importancia de comprender la oportunidad



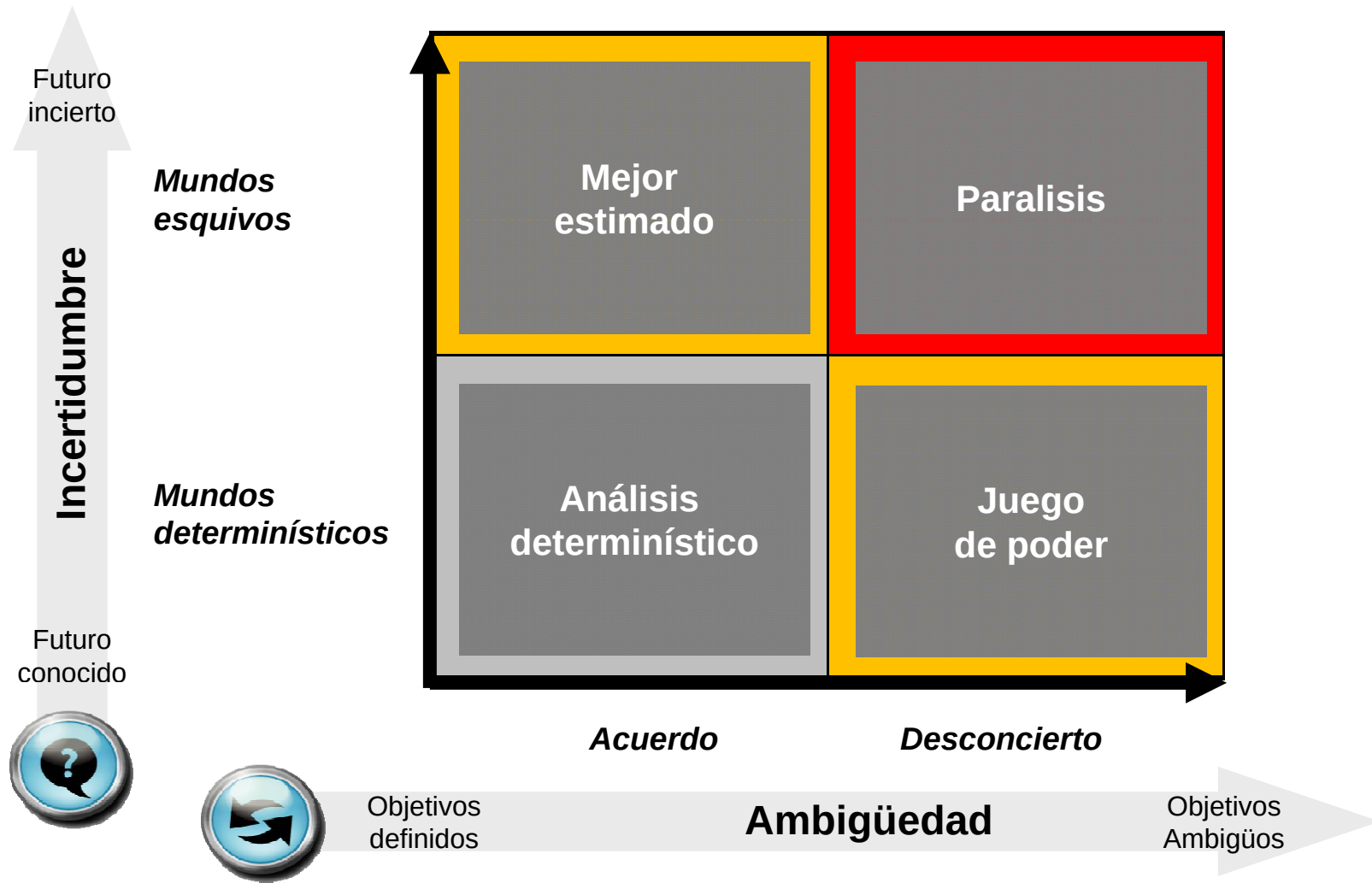
Comprender claramente la oportunidad ayuda a reducir los ciclos de decisión



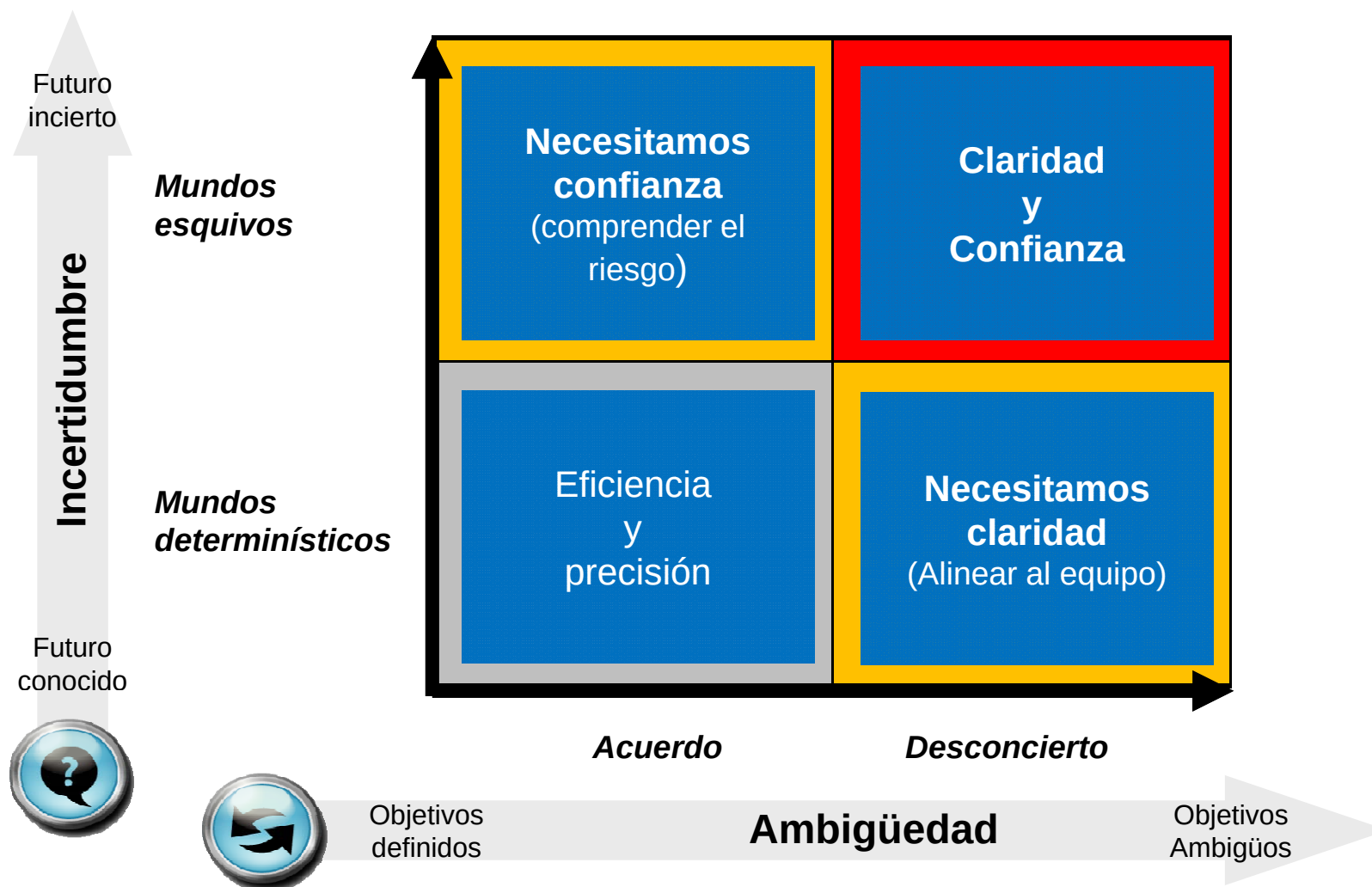
Primero debemos mapear el tipo de decisión



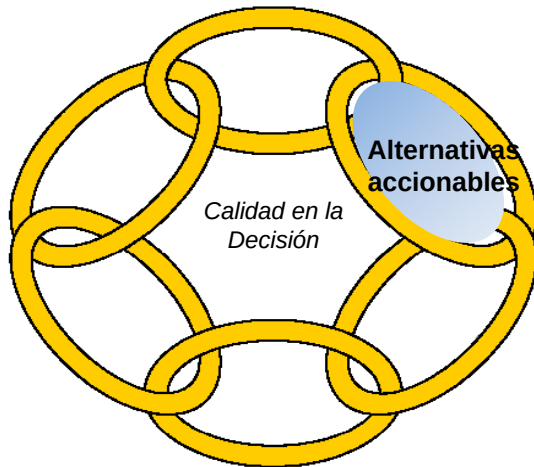
Dependiendo del tipo de decisión, la gente se comporta de distinta forma



Donde debemos hacer foco

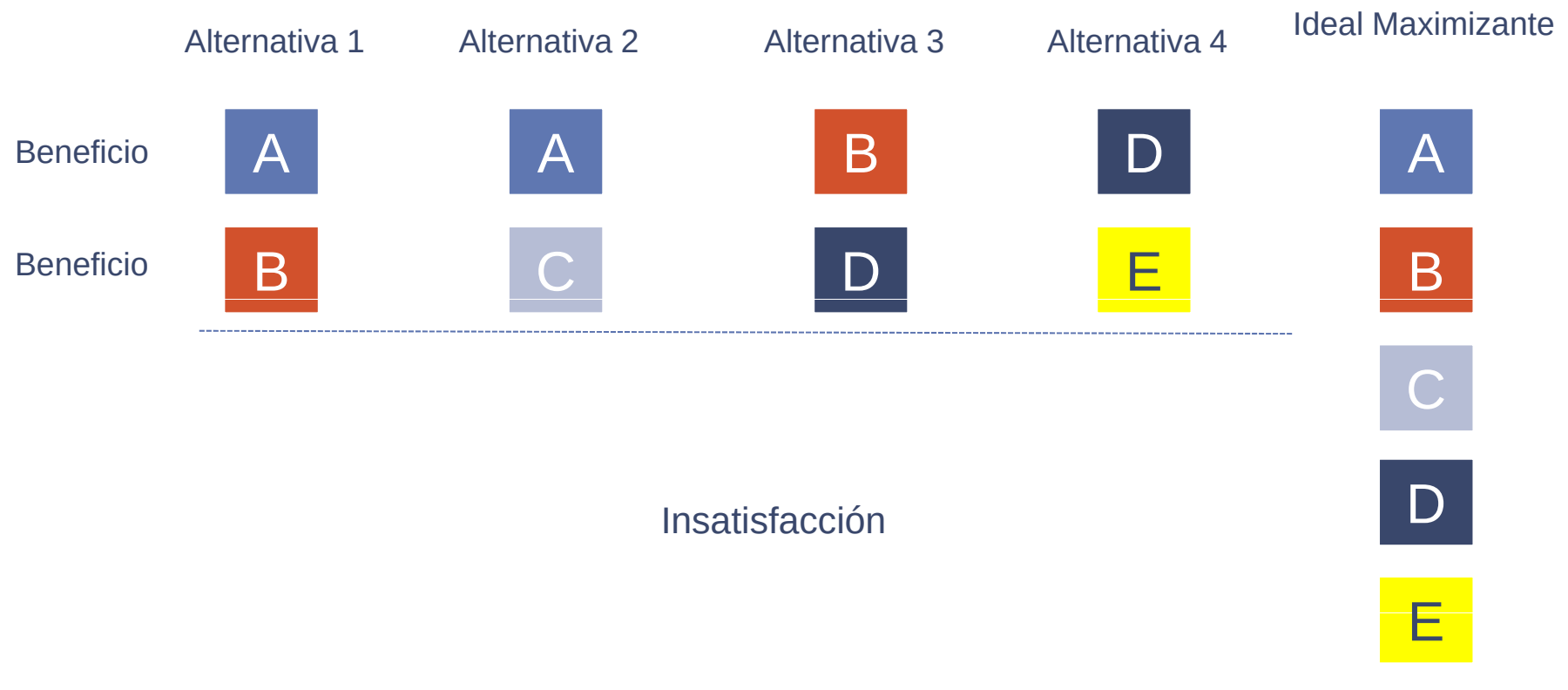


2. Alternativas accionables



- Pensar alternativas desafiantes y forzándose a pensar fuera de lo habitual
- Evaluar los costos y estimó los beneficios de todas las alternativas
- Verificar que todas las alternativas sean accionables y conduzcan a los objetivos buscados

Más alternativas = Más insatisfacción



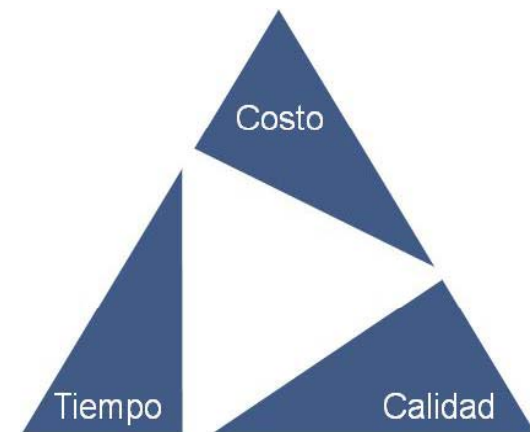
Fuente: "The Paradox of Choices: Why more is less", Barry Schwartz. Eco/Harper Collins, 2004

Desarrollo de alternativas

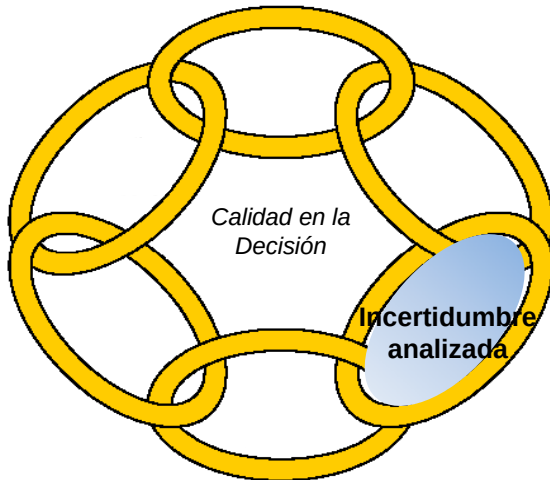
Generar estrategias con alto potencial de éxito puede ser un proceso complejo

¿Cómo sabe un ejecutivo que las **estrategias claves han sido evaluadas** o cómo se puede evitar el temor a descubrir una estrategia exitosa **demasiado tarde**?

- Una lógica estructurada para evitar un “Falso Dilema”
- La trampa de la Triple Restricción
- El pensamiento creativo para salir de la zona de confort

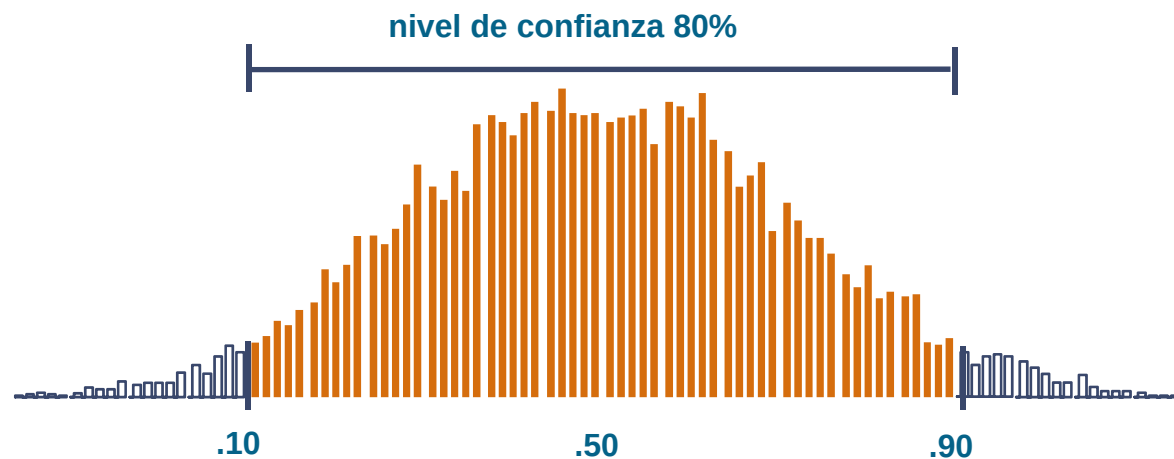


3. Incertidumbre analizada



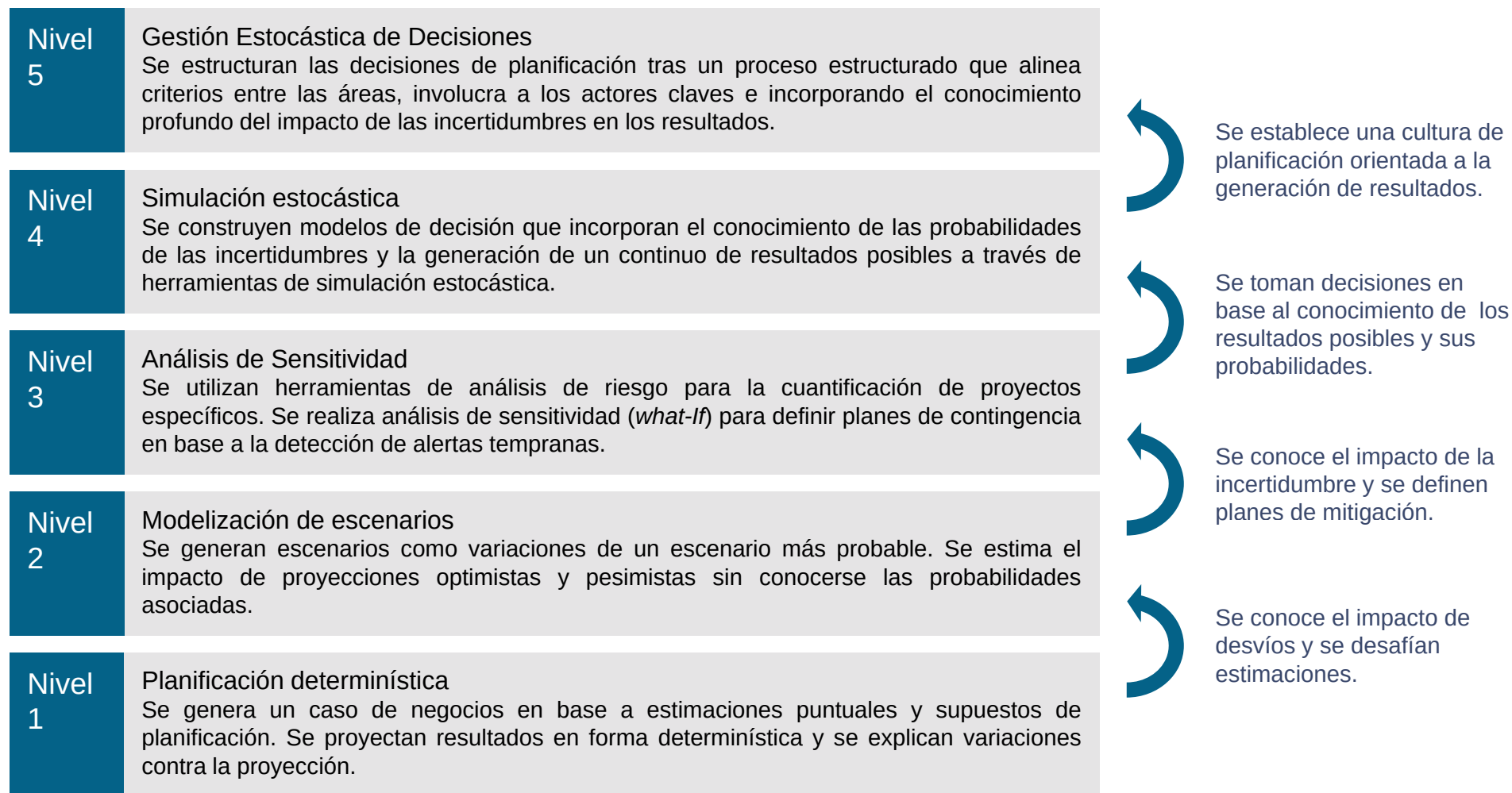
- Ganar conocimiento de las incertidumbres como fuentes de valor, o checkpoints para construir confianza
- Estimar las probabilidades de ocurrencia para las distintas variables.
- Utilizar herramientas de decisión para comparar valores esperados y decidir sobre la alternativa a seguir.

Estimación de Probabilidades



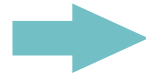
Alto (percentil 90)	Hay un 10% de probabilidades que este valor sea mayor al verdadero
Bajo (percentil 10)	Hay un 10% de probabilidades que este valor sea menor al verdadero
Base (percentil 50)	Hay un 50% de probabilidades que este valor sea mayor o menor que el verdadero

Etapas hacia una cultura de Gestión de Decisiones



Entender dónde se crea valor para capturarlo y donde se origina el riesgo para mitigarlo

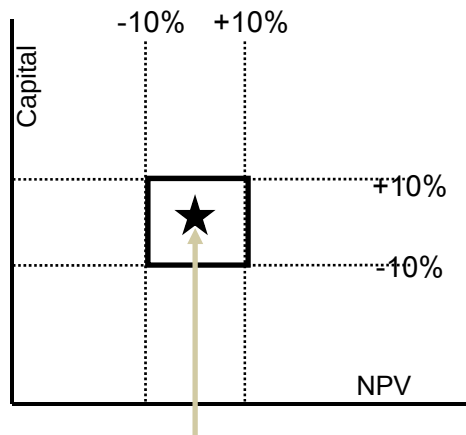
Nivel 2 Modelización de escenarios



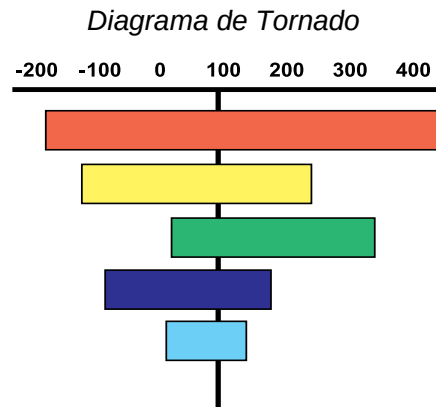
Nivel 3 Análisis de Sensitividad



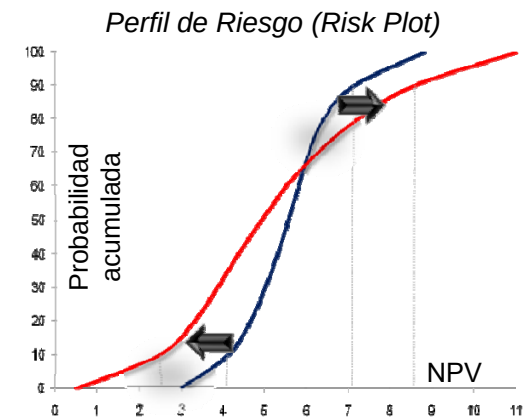
Nivel 4 Simulación estocástica



Proyección en base a supuestos con variaciones alrededor de un caso base

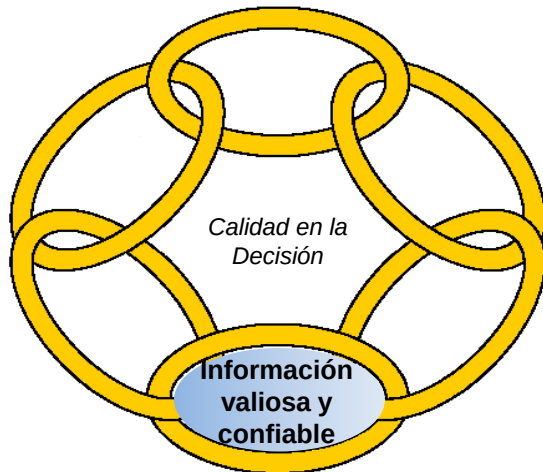


identificar las áreas claves para focalizar la generación de valor



Entender los riesgos y oportunidades potenciales de cada alternativa.

4. Información valiosa y confiable

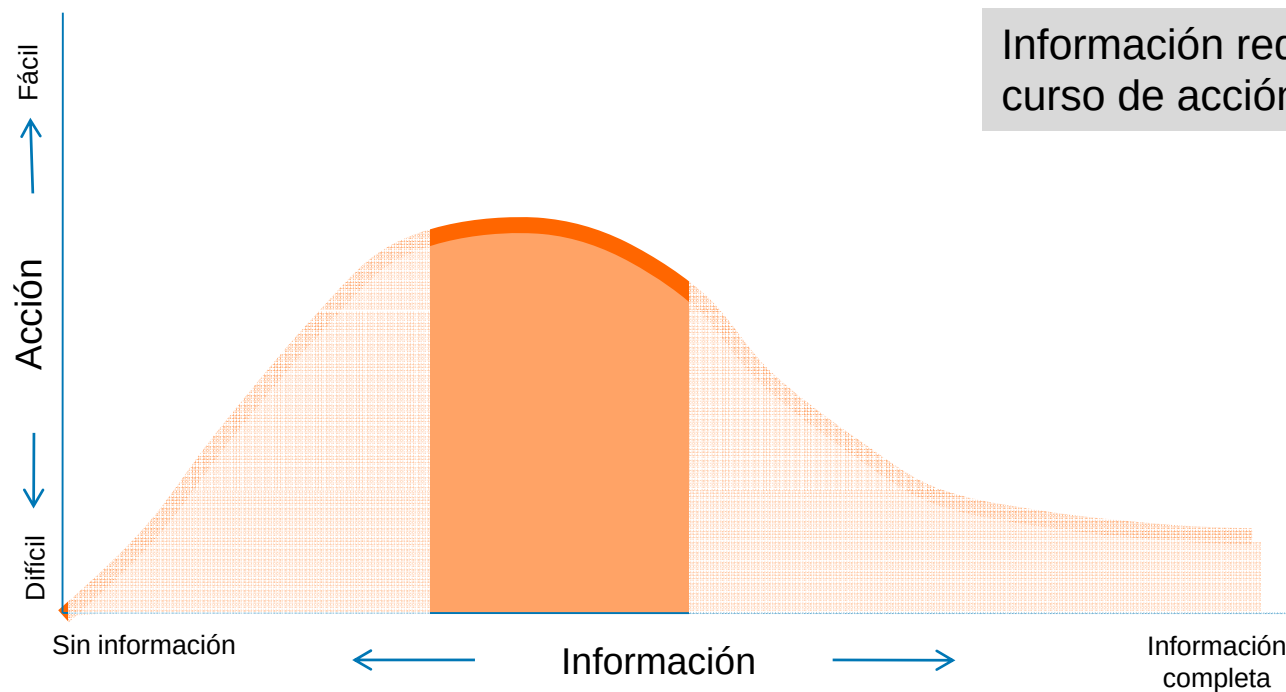


- Buscar información en fuentes confiables y diversas
- Consultar información actualizada y con el nivel de detalle requerido
- Consultar a las personas que podrían aportar información o experiencia valiosa sobre el tema

Paradoja de la información vs acción

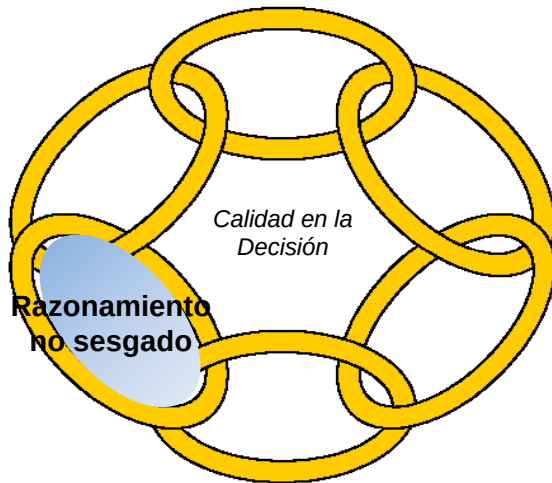
Suele preferirse la acción sobre la información.

En estudios sobre fracasos se encuentra que muchas veces las decisiones fueron tomadas antes de que suficiente información haya sido analizada.



Información redundante revela mejor curso de acción.

5. Razonamiento no sesgado

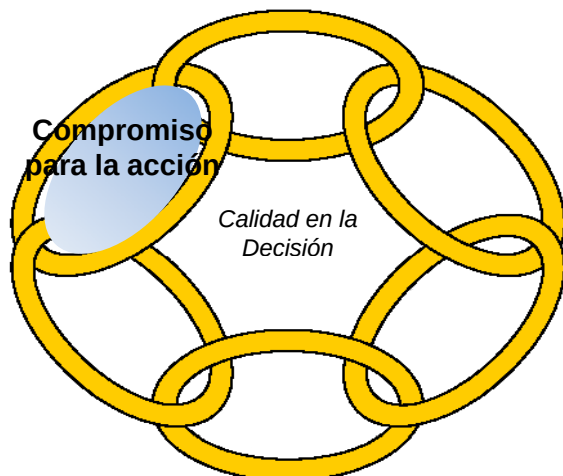


- Desafiar supuestos intuitivos y buscar evidencia que respalde las estimaciones
- Utilizar el nivel de análisis apropiado para la decisión visualizando los sesgos de comportamiento
- Verificar que las emociones no estén interfiriendo en la evaluación de las alternativas

Algunas dificultades para el razonamiento



6. Compromiso para la acción

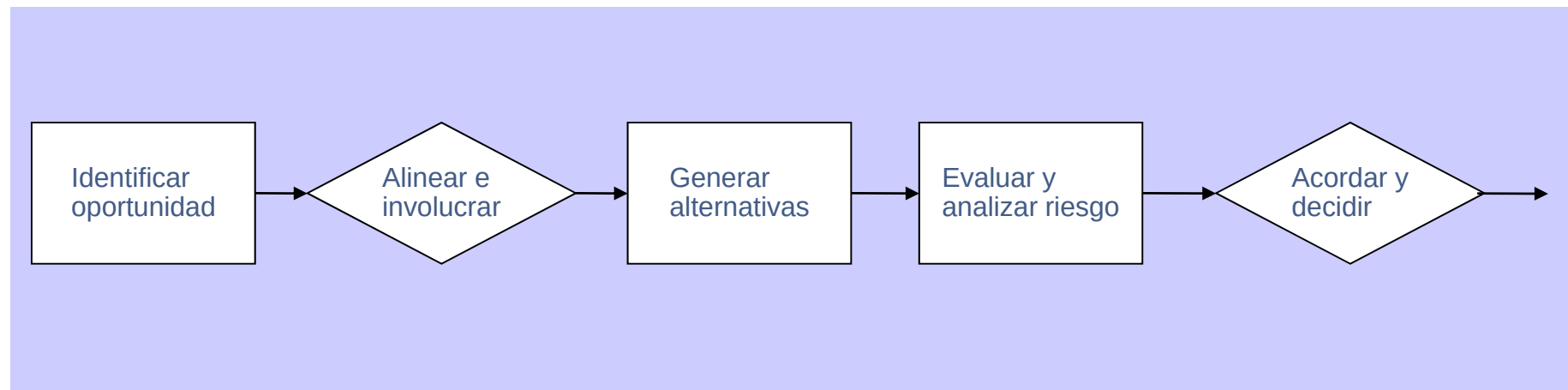


- Acordar con todos los involucrados los tiempos para los próximos pasos y los responsables para la acción
- Lograr el compromiso de los interesados con la decisión tomada más allá de sus preferencias individuales
- Documentar el análisis sobre la decisión para monitorear resultados y aprender para el futuro

Enfoque Colaborativo de Toma de Decisiones

Seguir un proceso orientado a la acción.

Alinear y continuar un proceso estructurado y colaborativo.

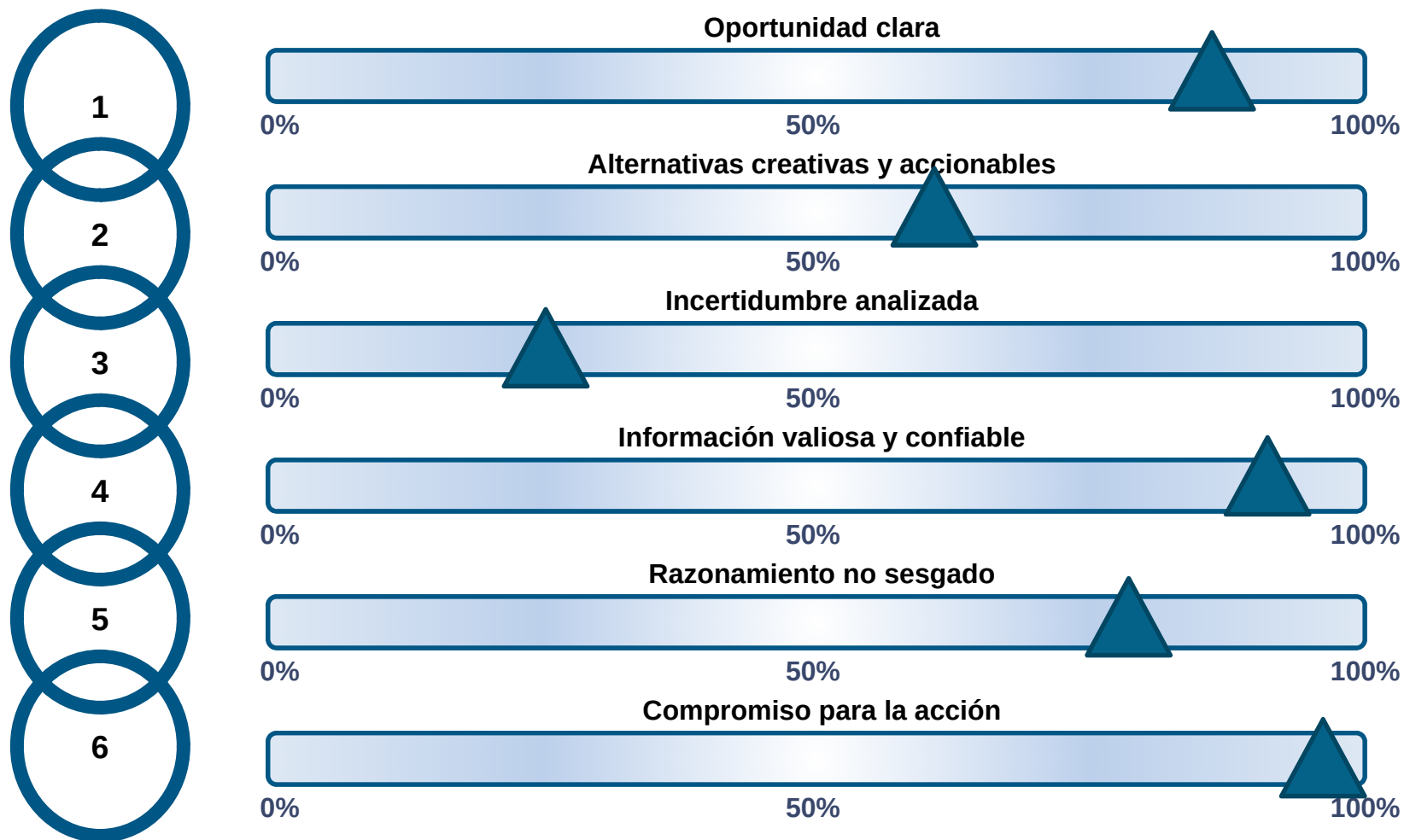


- Se trabaja primero en alinear objetivos y criterios
- Se involucra al equipo y decisores en forma temprana
- Se generan múltiples alternativas creativas
- Se incluye el riesgo en el análisis
- Se logra acuerdo y compromiso para la acción

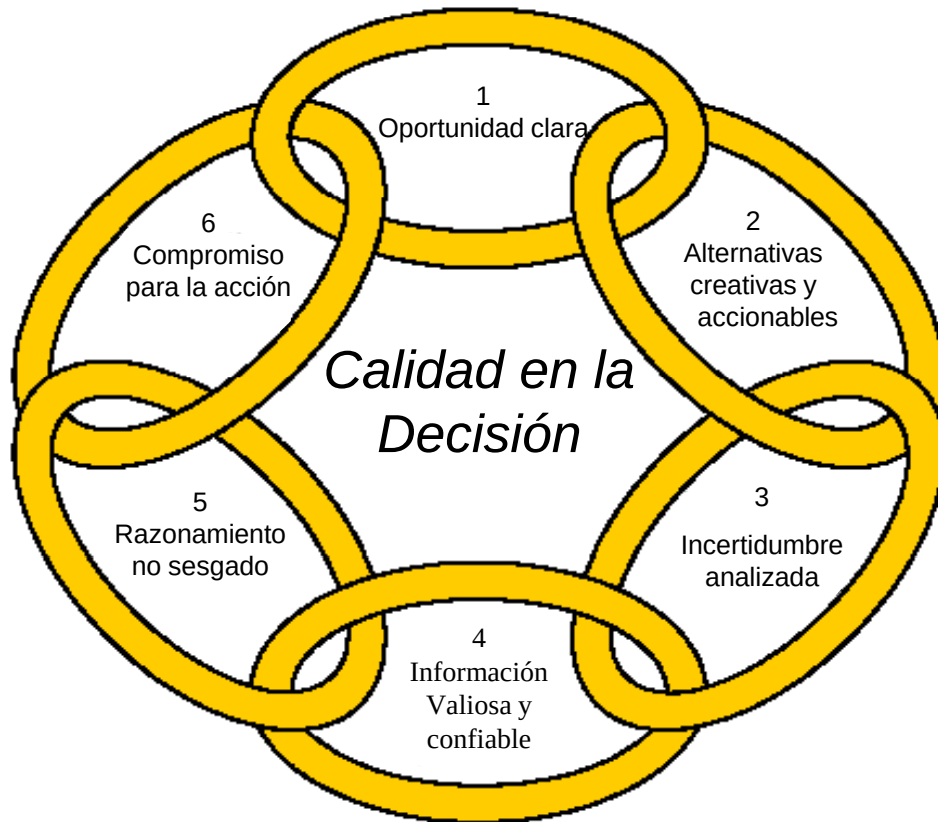
***Se logra alinear al equipo,
reducir los tiempos y
construir claridad y
confianza para la acción.***

Evaluación

Se obtiene compromiso para la acción incluyendo a las personas correctas en un proceso de decisión efectivo y eficiente



Calidad en la toma de Decisiones



La calidad de la decisión será la de su eslabón más débil.

Una decisión será de calidad cuando:

- Se defina claramente la oportunidad o el problema a solucionar para realizar un modelo adecuado.
- Se generen alternativas creativas y accionables que conduzcan al objetivo.
- Se detectan y analizan las variables claves que impactan en los resultados.
- Se cuente con información confiable que agregue valor y permita entender la incertidumbre.
- Se utilice un razonamiento lógico no sesgado para la modelización, evaluación y elección.
- Se obtenga compromiso para la acción en los actores claves.

Adapted from Strategic Decisions Group ©.

Fuentes de valor

🔧 Creación de estrategias que generen mayores resultados

- . Aumentando el espectro para incorporar nuevas alternativas
- . Desarrollando alternativas optimas

🔧 Comprensión del riesgo y la incertidumbre

- . Definiendo los niveles de riesgo aceptables
- . Creación de Planes de Contingencia
- . Previsibilidad en los requerimientos de Capital

🔧 Uso eficiente de recursos

- . Optimización en la asignación de recursos
- . Alineación del equipo de trabajo
- . Planificación de tareas

🔧 Objetividad y control

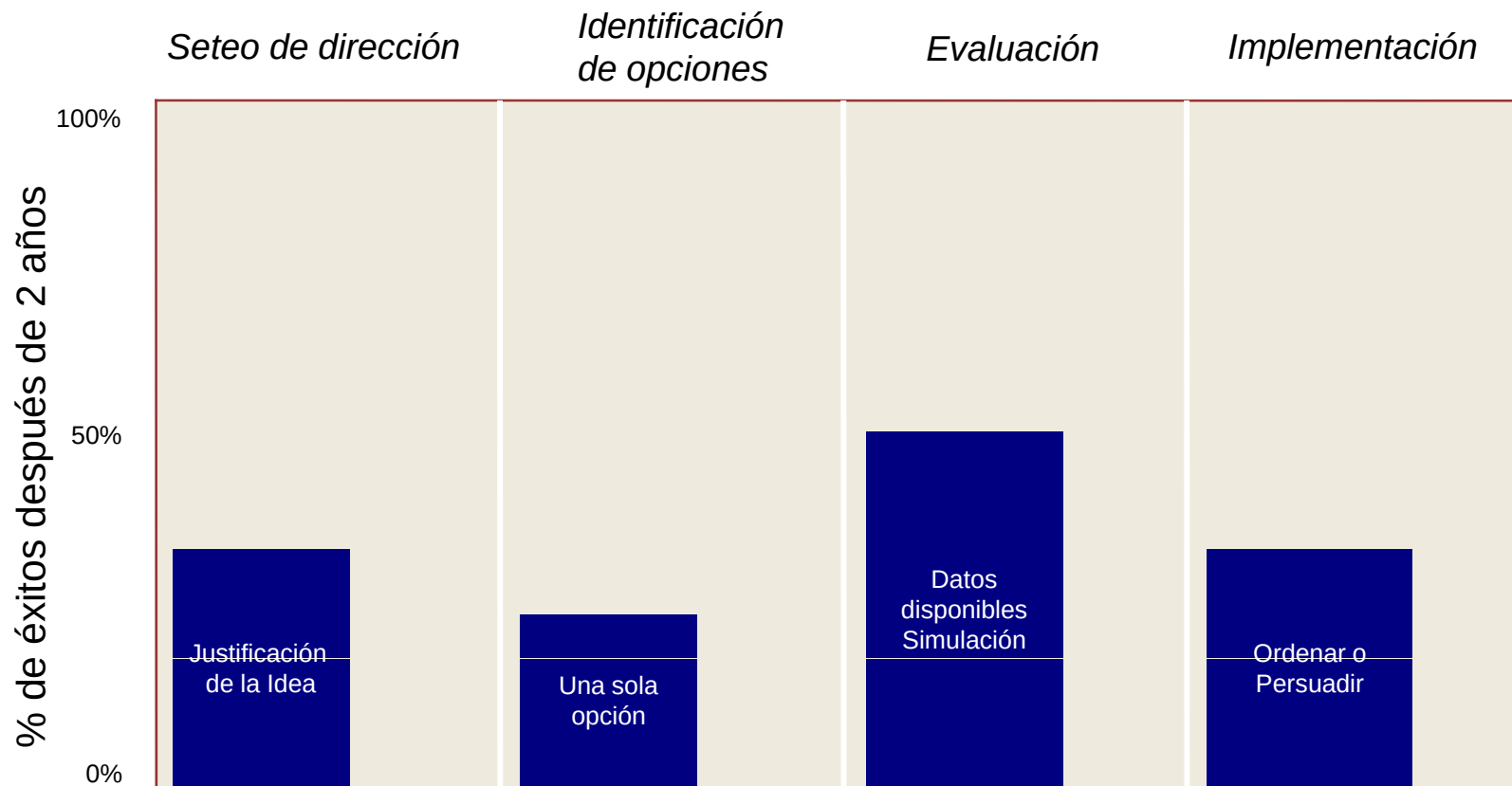
- . Perspectiva externa y objetiva
- . Experiencia en la industria

🔧 Minimización de tiempos de respuesta y ejecución

- . Reducción y eliminación de ciclos repetitivos
- . Proceso estructurado y compartido

Efectividad de la Metodología

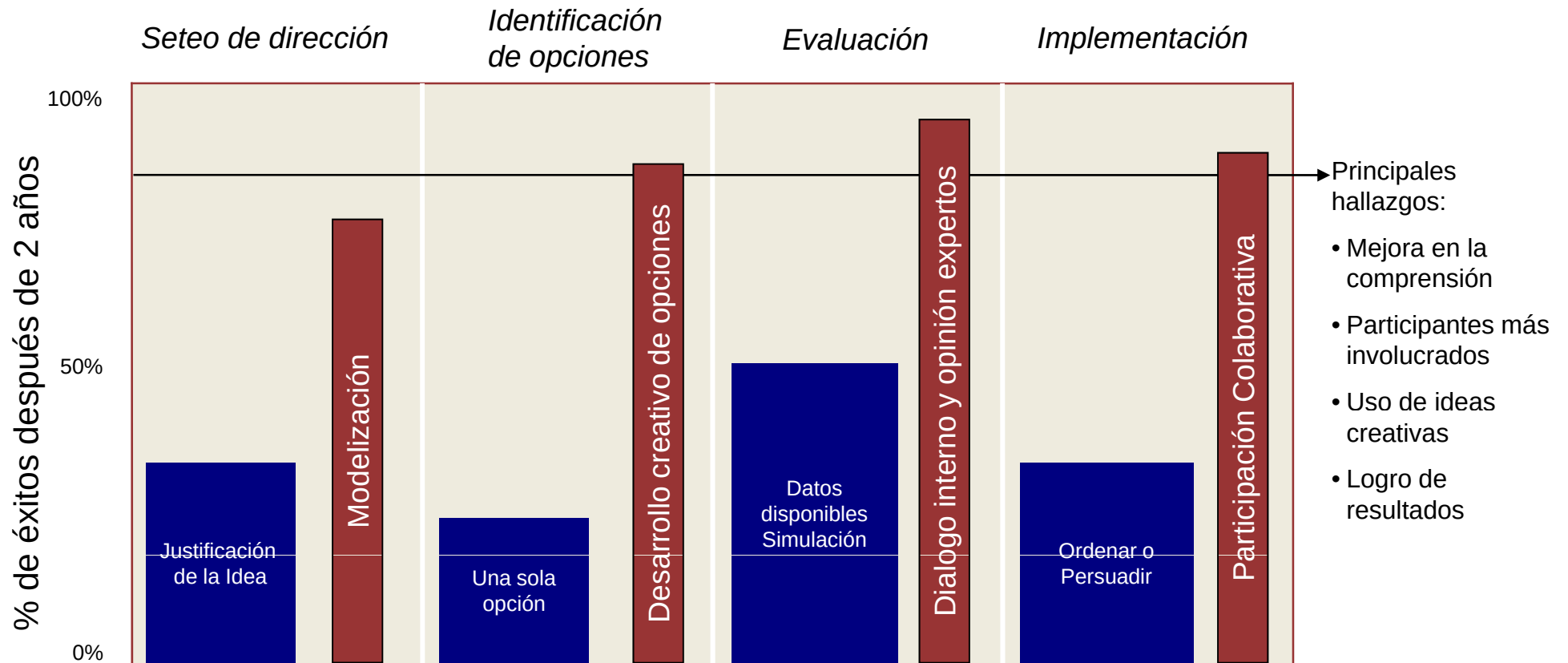
Resultados de una investigación sobre la diferencia en la efectividad basada en los métodos decisorios adoptados



Basado en un estudio de 127 casos en EEUU. (Paul C. Nutt, Ph.D., Ohio State University)

Efectividad de la Metodología

Resultados de una investigación sobre la diferencia en la efectividad basada en los métodos decisorios adoptados



- Principales hallazgos:
- Mejora en la comprensión
 - Participantes más involucrados
 - Uso de ideas creativas
 - Logro de resultados

Basado en un estudio de 127 casos en EEUU. (Paul C. Nutt, Ph.D., Ohio State University)

Muchas gracias por participar

Gastón Francese

gf@tandemsd.com



Cerviño 3595
Buenos Aires | Argentina
Teléfono (54.11) 4801.0611
info@tandemsd.com

