

Ejemplo de un proceso racional de Toma de Decisiones

1. Identificar un problema

Hemos identificado el problema de que el proveedor que teníamos ha disminuido la calidad de sus productos y, por tanto, se hace necesario buscar un nuevo proveedor, y tomar la decisión de qué proveedor elegir entre todas las alternativas posibles.

2. Identificar los criterios de decisión

Una vez que hemos determinado la necesidad de contar con un nuevo proveedor, determinamos que los criterios que vamos a utilizar para poder elegir al nuevo proveedor serán el precio, la calidad del producto, las facilidades de pago, y los plazos de entrega.

3. Asignación de ponderaciones a los criterios/objetivos

Una vez que hemos determinado los criterios que vamos a utilizar para elegir al nuevo proveedor, pasamos a ponderarlos, dándole al criterio más importante el valor de 10, por ejemplo, al criterio precio le damos un 7, al de calidad un 10, al de facilidades de pago un 6, y al de plazos de entrega un 8.

4. Desarrollar las alternativas

Para determinar a los proveedores que vamos a considerar como alternativas, buscamos en las páginas amarillas, buscamos en Internet, consultamos con los trabajadores de la empresa, etc. Y luego, una vez hecho una preselección en donde descartemos a los que no cumplan con los principales requisitos, elaboramos una lista con las alternativas que nos hayan quedado.

5. Evaluar las alternativas

Para el proveedor A, en el criterio de precio le damos una calificación de 10 (pues tiene muy buenos precios), en calidad le damos un 5 (pues sus productos no son de muy buena calidad, pero tampoco son de mala calidad), en facilidades de pago le damos un 8 (pues nos dan buenos créditos comerciales), y en plazos de entrega un 2 (pues demoran mucho en entregar los pedidos). Lo mismo con los demás proveedores.

Una vez que hemos asignado calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, para hallar la calificación total de cada alternativa, multiplicamos la calificación de cada criterio por el peso de éste, y luego sumamos los resultados de cada alternativa.

Por ejemplo, la calificación total del proveedor A sería: $(10 \times 7) + (5 \times 10) + (8 \times 6) + (2 \times 8) = 184$. Lo mismo con los demás proveedores:

| | precio | calidad | pago | entrega | TOTAL |
|--------------------|--------|---------|------|---------|-------|
| Proveedor A | 10 | 5 | 8 | 2 | 184 |
| Proveedor B | 7 | 7 | 5 | 6 | 197 |
| Proveedor C | 8 | 5 | 5 | 5 | 176 |

6. Selección de la alternativa

Una vez evaluado a los proveedores propuestos, pasamos a seleccionar el proveedor B ya que es el que obtuvo la mayor calificación.

7. Implementación de la alternativa

Una vez elegido al nuevo proveedor, pasamos a comunicar la decisión a todo el personal afectado, y luego pasamos a hacer contacto con el proveedor y firmar el contrato correspondiente.

8. Evaluación de la eficacia de la decisión

Una vez que ya estamos trabajando con el nuevo proveedor, evaluamos constantemente su desempeño, por ejemplo, nos aseguramos de que mantenga la calidad de sus productos, que entregue los pedidos a tiempo, que cumpla con las condiciones pactadas, etc.

Ejemplo del Modelo Herbert Simon

Problema: Las drogas y sus efectos secundarios, la decisión es ¿Legalizar o no?

Fase de Inteligencia

Por medio de la legalización se podrá disminuir los crímenes ocasionados por la venta y consumo de drogas en los Estados Unidos. Con base en esta

hipótesis se generaron los siguientes cuestionamientos a los que debe responder el modelo:

- ¿Cómo influye la legalización de la droga el consumo de esta?
- ¿Cómo influye la legalización de la droga el precio de la misma?
- ¿Qué sucede con los crímenes si el gobierno de los Estados Unidos abandona la política de guerra contra la droga al legalizarla?
- ¿Cómo se distribuye el gasto del presupuesto del gobierno en el caso de no legalizarla? ¿Cómo se distribuye el gasto del presupuesto del gobierno en el caso de legalización?
- ¿Cómo se comporta el número de prisioneros en el caso de no legalización?
- ¿Cómo se comporta el número de prisioneros en el caso de legalización?
- ¿Qué cantidad de dinero recauda el gobierno de los Estados Unidos, vía imposición, al legalizar la droga?

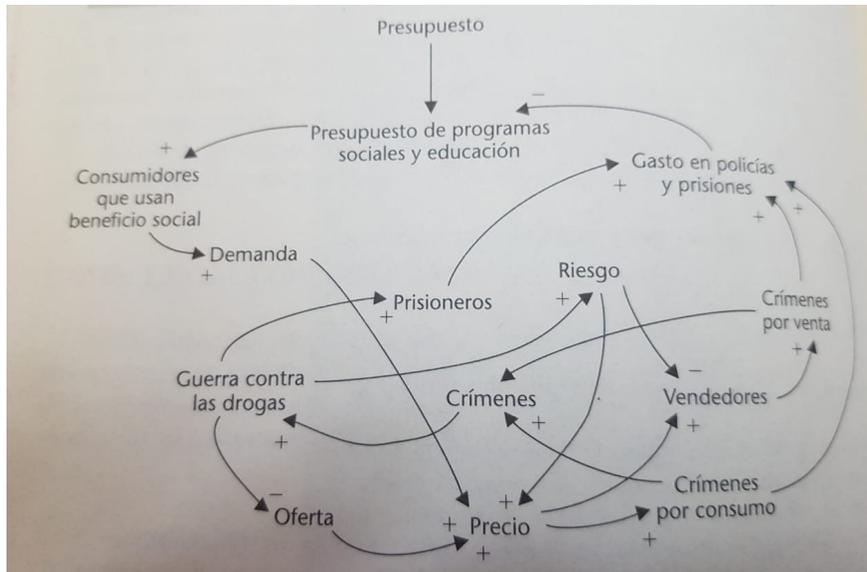
Las respuestas a las preguntas anteriores apoyarán la decisión de legalizar o no.

Supuestos

1. El presupuesto total de país destinado a gasto en policía y prisioneros, guerra contra la droga y políticas antidrogas, de rehabilitación y educación se mantiene fijo.
Asume actualmente un gran déficit en el presupuesto total.
2. La elasticidad de la droga es igual a 10
3. Al legalizar la droga la oferta va a igualar siempre a la demanda.
4. Los impuestos van a ser del 15% para todas las drogas.
5. El costo marginal de producir la droga es igual a 25.
6. Hemos estandarizado el precio de todas las drogas, debido a lo que nos interesa es la tendencia, no su costo.

Fase de Diseño

Mapa de influencias. Se presenta en forma muy simplificada, el complejo drogas y las actividades que afectan en el general, globalmente. Sin embargo, el entorno en el que se ubicará será la decisión de si los Estados Unidos legalizan o no el uso de la droga y cómo influirá esta decisión en el índice de criminalidad en ese país.



Conclusiones

¿Con base en este mapa de la situación actual de las influencias que tiene la drogadicción en otras actividades podremos apoyar a los decisores en esta importante decisión?

¿Qué otros factores faltan?

¿Cómo influye esta decisión en otros países de América Latina?

¿Cuáles son las consecuencias de la decisión tomada en el largo plazo; de aquí a 10 años?

¿Cuáles son los costos?

¿Qué tipo de riesgo conlleva esta decisión?

¿Cuál es el verdadero impacto y en qué se puede medir de la decisión tomada, sobre la población americana y el desequilibrio que esta traería a las economías mundiales?

¿Qué otra alternativa se podría ofrecer en Estados Unidos y en otros países?

Dada esta propuesta, ¿será posible hacer un modelo de más cobertura y de alcance mundial de la situación?

Lecciones aprendidas

Se presenta un modelo de apoyo a la toma de decisiones en el que se incluye el efecto sistémico y la generación de escenarios en forma dinámica, para la creación de múltiples alternativas y un proceso mucho más efectivo y de gran valor agregado.

La elaboración de diagramas no siempre nos va a llevar a una solución absoluta, el uso principal es estudiar situaciones y buscar alternativas con las cuales trabajar para encontrar posibles acciones de corrección óptimas.

Referencias:

Universidad Siglo XXI (2019) Proceso de Toma de Decisiones, Recuperado de <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-siglo-21/administracion/proceso-de-toma-de-decisiones/9484359>

Torres, Arturo (2021) La teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon, Psicología y Mente, Recuperado de <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-racionalidad-limitada-herbert-simon>