



El Destino y la Fortuna
Cabalgan en un
Flujo de
Data Crítica



Por: DEL JONES y ELLEN NEUBORNE; USA Today
con contribuciones de ROGELIO CARRILLO PENSO

◆ Meses antes de que estrellara el vuelo 592 de **ValuJet**, la **Administración Federal de la Aviación (FAA)** ya contaba con data sobre problemas de seguridad que después usó para obligarlos a suspender los vuelos.



Pero la mayor parte de esta información, todavía manchada con las huellas de aceite de los mecánicos, *se mantenía guardada en los almacenes, fuera del alcance de quienes tomaban las decisiones en la FAA.*

♣ En **Arabia Saudita**, las autoridades norteamericanas deseaban expandir el perímetro de seguridad alrededor de las **Torres de Khobar**, donde estaban las tropas norteamericanas, pero los Sauditas negaron la petición. El Secretario de Defensa, William Perry *no supo de la negativa sino hasta cuatro días después* que una bomba terrorista mató a 19 soldados norteamericanos e hirió a más de 100.



↔ En abril de 1998, **Ford** recogió 8.7 millones de automóviles y camiones para reemplazar un sistema de encendido defectuoso, después que más de 1.000 carros y camiones se incendiaron. Sin embargo, mucho antes de su decisión, más de 4.000 documentos detallando la frecuencia de los incendios y la causa probable *se encontraban sumergidos en miles de páginas de archivo* en el National Highway Traffic Safety Administration.



♥ Los **Arsonistas** habían estado incendiando iglesias negras en el Sur desde principios de 1995. Pero no fue sino hasta febrero de 1996 que se detectó un patrón, en parte porque *el sistema de recolectar la data sobre incendios es espasmódico.*



☛ Días antes de los terribles deslaves que afectaron al litoral venezolano en diciembre de 1999, numerosos indicadores avisaban de la necesidad de evacuar a los habitantes de la zona; pero el Presidente de Venezuela y su tren ejecutivo estaban demasiado ocupados en labores de política para hacer caso a la data que se presentaba ante sus ojos. Las consecuencias para los habitantes de las zonas amenazadas fueron desastrosas.

En todos estos casos, información importante y crítica estaba disponible, pero no organizada o analizada de forma que tuviera sentido. *La información clave no llegó a las personas correctas en el tiempo previsto.*

ESTE PROBLEMA NO AFECTA ÚNICAMENTE A LAS AGENCIAS GUBERNAMENTALES.

- El 21 de junio de 1996. Las acciones de **Manhattan Bagel** cayeron 46% después que la empresa reportó que su unidad en la Costa Oeste había estado enviando información financiera manipulada. El Presidente Jason Gennusa dijo que *él no sabía.*
- **Kidder Peabody** tenía información no digerida por sus ejecutivos, acerca de \$350 millones en utilidades fantasmas creadas por el traficante de bonos Joe Jett, entre 1992 y 1994.
- Arriesgados traficantes aparentemente *escondieron montañas en pérdidas* en el **Banco Barings**, y más recientemente en las operaciones de **Sumitomo** en el mercado del cobre, antes que los ejecutivos y los observadores externos lo supieran.
- En **Kodak**, nadie sabe quien *no quiso* comprar a precio de oferta esa “desconocida compañía” japonesa que fabricaba una “imitación barata” de

sus películas para fotografía. La compañía japonesa se llamaba **Fuji Film**.

- Joe Bernardino, CEO de la prestigiosa empresa de auditoría **Arthur Andersen**, enjuiciada por las autoridades norteamericanas con relación a la quiebra de **ENRON**, decía encontrarse en estado de *shock* al ver como su empresa *falló en detectar el fraude* en **WorldCom**, que ocurrió durante cinco trimestres.
- Y no hablemos de **ENRON**, **WorldCom**, **Global Crossing** y las empresas **Dot.com**, y los efectos del maquillaje y manipulación de la data que ha causado una pérdida de valor del mercado norteamericano de miles de millones de dólares, la destrucción de miles de puestos de trabajo, y la creación de un nivel de desconfianza tal que continúa gravitando sobre el mercado de valores.

La analista de Dataquest Christine Ferrusi Ross dice que *“La historia está llena de casos donde las cosas pudieron haber sido evitadas, pero la persona correcta nunca lo supo hasta que fue demasiado tarde.”*

Antes, cuando las cosas iban mal, se decía que no se tenía información suficiente. Hoy, las empresas se están ahogando en información.

Al respecto, Russell Ackoff comenta que: *Lo que la gerencia necesita no es mayor cantidad de data relevante, sino **menor cantidad de data irrelevante**.*

Los ejecutivos de la **FAA** nunca vieron los reportes. Andy Broderick, uno de sus más altos ejecutivos, hace referencia a un reporte de la **FAA** escrito tres meses antes del accidente de **ValuJet** el 11 de mayo. El informe recomendaba que la **FAA** considerara impedir a **ValuJet** que continuara volando, pero Broderick lo supo por los reporteros después del accidente.



“Cuando lo supe por la Prensa, o por alguien, dije: ¿Qué reporte es este?. Hablé con Fred, un gerente de división, y él me trajo una copia. Yo le dije: ¿Qué pasó con este informe?” y su reacción inicial fue que se lo había dado a su jefe de nombre Bill. Le pregunté a Bill y él no se acordaba, y hasta hoy no recuerda haber recibido el informe.” Fred dice: *“Bueno, creo que Bill me dijo que le entregara esta data a la gente en la región Sureste que tenía responsabilidad sobre ValuJet.”*

Pero eso no sucedió porque la gente en la región Sureste nunca vio el informe hasta el día que la Prensa se lo hizo llegar, vía Fax.

Un río de reportes fluye hasta la **FAA** desde 43.000 empleados, nueve oficinas regionales, y 125 oficinas de campo. Los reportes a veces se llenan en pedazos de papel, y las listas de chequeo con frecuencia están llenas con resaltadores. La información tiene que ser ordenada manualmente. *“Pusimos nuestras mejores computadoras a trabajar por dos días, y no pudimos lograr nada que tuviera sentido”* comentó Mary Schiavo, inspector general de auditoría de la **FAA**.



LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

La visible necesidad de desenterrar la información y convertirla en conocimiento y acción apropiadas ha creado un nuevo campo de avanzada conocido como *“Gerencia del Conocimiento”*. La gerencia del conocimiento es motorizada por la tecnología, mediante el uso de computadoras para *analizar la data, destacar tendencias, resaltar lo inusual y separar lo importante de lo mundano. Su objetivo final es hacer llegar la data crítica a los centros de decisión.*

En el Sector Privado, lo que es información crucial para un Ejecutivo puede ser basura para otro. El

C.E.O. de **DuPont** John Krol por lo regular pide muy poca data pero exige saber en menos de 24 horas si uno de sus empleados ha tenido un accidente de trabajo grave en cualquier parte del mundo.

EL E-MAIL DE BILL GATES

En el otro extremo está el C.E.O. de **Microsoft** Bill Gates, quien lee su correo electrónico por horas cada día. El filtra los mensajes de forma que pueda leer primero los de sus empleados claves, tales como el Gurú tecnológico Nathan Myhrvold. Gates fomenta el envío de mensajes desde los niveles superiores hasta la Gerencia Media. *“Nadie, ni siquiera Gates, delega el correo electrónico.”* Afirma Mike Murray, Ejecutivo de Recursos Humanos, quien lee e-mail unas tres horas diarias y dice que por lo menos el 75% es información crucial.



mostraba hábitos de compra relacionados con el cuidado de la salud. Nabisco no podía hacer suficientes galletas, así que la información detallada le permitió alterar las rutas, desviando las galletas de los sitios donde no se estaban vendiendo bien hacia aquellos donde no se podían dar abasto. En la actualidad, **Nabisco** le sigue la pista a sus productos desde los almacenes hasta los supermercados en lotes no mayores de una paleta. En caso de un desastre, retirar los productos de la venta involucraría la mitad del volumen de productos de lo que hubiera sido necesario hace 5 años.

La empresa fabricantes de productos para la construcción **Owens-Corning** está gastando alrededor de \$ 60 millones en un período de dos años en un sistema que les permita cumplir con su regla escrita: **“No habrá Sorpresas.”** Por vez primera, su oficina central en Toledo recibirá el mismo tipo de data proveniente de sus 11 divisiones en todo el mundo, permitiéndole resaltar anomalías y detectar desastres a tiempo, y quizás evitar una debacle similar a la del Asbesto.



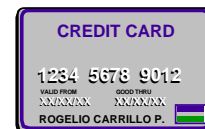
IDENTIFICANDO TENDENCIAS Y PATRONES

La información proveniente de los lectores de barras de los supermercados permite a los gerentes de **Nabisco** obtener informes diarios de cómo sus 40 productos líderes, tales como las galletas Oreo, se vendieron el día anterior en las 40 cadenas de supermercados más importantes de Estados Unidos. Productos que repentinamente se mueven mejor o peor de lo esperado son resaltados, para que la Alta Gerencia pueda detectar las razones subyacentes que motivan esos cambios en la tendencia. *“Los números significan mucho menos que las razones detrás de ellos”*, comenta el Jefe de Información Joseph Farrelly.



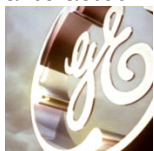
Actualmente, **Owens-Corning** no puede negociar descuentos por volumen porque ni siquiera tiene una idea clara de lo que gasta en la mayoría de sus insumos. El Jefe de Finanzas David Devonshire espera negociar unos \$ 17 millones en descuentos al año, con un ahorro total anual de \$ 43 millones.

Los procesadores de **Tarjetas de Crédito** están utilizando computadoras para encontrar tarjetas robadas. Si por ejemplo, un cliente tiene un patrón de comprar a crédito pasajes de avión y pagar en hoteles, la computadora enviará una señal de alarma si la tarjeta de repente comienza a ser utilizada para comprar, por decir, perros de pedigree.



Pero en su afán de evitar fraudes, las empresas emisoras de tarjetas de crédito han creado controles que afectan negativamente la satisfacción del cliente, que ve bloqueada su cuenta en medio de su viaje porque las computadoras detectaron algún patrón anormal de consumo y los funcionarios *no pudieron encontrarlo* para validar la legitimidad de los cargos —precisamente, porque se encontraba de viaje.

El éxito de **General Electric** en su competencia con **Whirlpool** por la supremacía en el mercado de artefactos para el hogar (línea blanca) se materializó cuando creó un sistema de información en línea que permitía a los distribuidores de GE acceder a su sistema de inventario y utilizarlo como “inventario virtual.” **Wal-Mart** se ha transformado en un líder mundial aprovechando la tecnología de la información para tomar decisiones “Justo a Tiempo” y mejorar su agilidad y su capacidad de respuesta.



EL FACTOR HUMANO

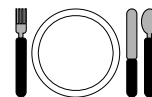
Larry Prusak, autor de dos libros sobre la Gerencia de Información, alerta que la tecnología no es la solución final, porque *la mayoría de la información es gris, no está en blanco y negro, y requiere de la mente humana para descifrarla.*



El verdadero problema, dice Prusak, es lograr la atención del C.E.O. A pesar del sistema arcaico de la **FAA**, alguien trató de decir: “*Préstensele atención a ValuJet*”, pero no lo logró.

La tecnología no solucionó los problemas de **Dial** hace dos años cuando los empleados oyeron rumores que las líneas aéreas reducirían el servicio de comidas a bordo, un rumor muy serio para una empresa que suple de alimentos a las líneas aéreas.

El C.E.O John Teets envió a su gente a obtener información más clara, tales como qué aerolíneas reducirían el servicio y en qué rutas. Finalmente, **Dial** con base en Phoenix, redujo el número de cocineros y pudo mantener a su división dentro del presupuesto. “*Siempre les digo a mis gerentes que puedo aceptar cualquier cosas de ellos, excepto una sorpresa.*”



AT&T tiene un grupo de 25 ejecutivos llamados “Control de Misión” destacados a lo largo del país. Todos se mantienen en comunicación constante, buscando señales de desastres inminentes; pasando información crítica a la oficina central y a su C.E.O., Robert Allen.



Michael Hammer comenta en su libro “Más Allá de la Reingeniería” que *es la gente, y no la tecnología, quienes resuelven los problemas.*

Los altos ejecutivos reciben información filtrada, dice Hammer. Y con frecuencia la data es limpiada y resumida. “*Generalmente es muy optimista ...y por cuanto a nadie le gusta llevarle malas noticias al Jefe —es depurada. Para el momento que el Jefe la recibe, ya está anticuada.*”



Hammer recomienda una solución: *Identificar los factores más importantes —no más de una docena— y monitorearlos cuidadosamente, diariamente si es necesario.*

Prusak concluye que *las conversaciones de pasillo, los memos, y las exposiciones especializadas, ya no son suficientes en esta época de cambio radical.*

