



**BITÁCORA**

Edición 1 de 5

# **DECIDIR A CIEGAS**

*El costo silencioso de la información incompleta*

**Claudio Gutiérrez Venegas**

Gerente Gremial, Cámara Franca de Punta Arenas  
Fundador, IEXS Consultoría Estratégica

## EN ESTA EDICIÓN

# Índice

---

- 01** Antes de empezar
- 02** El problema que nadie pone sobre la mesa
- 03** Lo que cuesta decidir así
- 04** No es falta de capacidad, es falta de método
- 05** El método VIA en cinco fases
- 06** Herramienta: las 4 preguntas antes de decidir
- 07** Dos casos resueltos
- 08** Plantilla en blanco para aplicar hoy
- 09** Dos prompts de IA
- 10** Errores comunes al usar esta herramienta
- 11** Caso real del taller
- 12** Sobre esta serie y sobre mí
- 13** Lo que viene en las próximas ediciones

## ANTES DE EMPEZAR

# Por qué te llega esto

---

Llevo varios años como Gerente Gremial de la Cámara Franca de Punta Arenas. En ese tiempo he conversado con decenas de socios sobre los desafíos reales de sus negocios — grandes, medianos, pequeños. Hay un patrón que se repite, no solo aquí sino en prácticamente cualquier industria: la mayoría de las decisiones importantes no fallan por mala información, sino por información incompleta que nadie se detiene a cuestionar.

Esta es la primera edición de Bitácora IEXS, una serie breve que voy a compartir con todos los socios de la Cámara durante los próximos cinco meses. No es un comunicado gremial — es un material personal, de mi empresa, IEXS Consultoría Estratégica. Cada edición aborda un problema de gestión real, sin rodeos, y entrega una herramienta que puedes usar esa misma semana.

**Esta primera edición trata sobre algo que probablemente te pasó este mes:** decidir rápido, con la información que tenías a mano, y descubrir después que faltaba una pieza importante.

## EL PROBLEMA

# El problema que nadie pone sobre la mesa

---

Nadie llega a una reunión y dice “voy a decidir con información incompleta”. Pero es exactamente lo que ocurre la mayoría de las veces.

El patrón es siempre el mismo: surge una situación que requiere una decisión — bajar un precio, contratar a alguien, cambiar de proveedor, ajustar el stock para la temporada. La presión del día a día no da tiempo para investigar a fondo. Entonces se decide con lo que se tiene a la vista: la experiencia, la intuición, lo que hizo la competencia, lo que pasó el año pasado.

**Eso no es necesariamente un error.** El problema aparece cuando esa forma de decidir se vuelve el único método — cuando nunca se pregunta qué información falta antes de actuar.

## LO QUE ESTÁ EN JUEGO

# Lo que cuesta decidir así, aunque no se note de inmediato

---

Tres situaciones que se repiten, con distintos nombres, en empresas de la Zona Franca:

### 1. La temporada que se calculó “a ojo”

Una empresa importadora arma su pedido de la temporada alta basándose en las ventas del año anterior. No considera que el tipo de cambio se movió, que un competidor nuevo entró al mercado regional, o que la demanda cambió de categoría de producto. El resultado: stock inmovilizado de lo que no se vendió, y quiebre de stock de lo que sí. El costo no aparece en la decisión — aparece en el flujo de caja de los siguientes seis meses.

### 2. El precio que se bajó por instinto

Un gerente decide bajar precios porque “siente” que está perdiendo clientes por costo. Nadie verificó si el problema real era precio, plazo de entrega, o atención. Bajó el margen durante un trimestre completo para resolver un problema que probablemente no era el que creía tener.

### 3. La contratación que no resolvió nada

Se contrata a una persona adicional porque “el equipo está sobrecargado”. Nadie midió en qué tarea específica está el cuello de botella. Tres meses después, la sobrecarga sigue igual — porque el problema nunca fue de cantidad de personas, sino de un proceso mal diseñado.

**En los tres casos, la decisión se tomó rápido.** En los tres casos, el costo real apareció varios meses después, cuando ya era más caro corregir que prevenir.

## EL CAMBIO DE ENFOQUE

# No es falta de capacidad. Es falta de método.

---

Ninguno de estos gerentes es poco capaz. Al contrario — son personas que llevan años manejando negocios complejos, muchas veces con resultados sólidos. El problema no es de competencia, es de método: nadie les enseñó a detenerse, antes de decidir, a preguntar qué información falta y qué problema están realmente resolviendo.

Esto es exactamente lo que trabajo con mis clientes bajo VIA (Visión e Indagación Avanzada), una metodología de diagnóstico organizacional que he aplicado en empresas de 11 países: antes de proponer una solución, hay que verificar que se está resolviendo el problema correcto.

## EL MÉTODO COMPLETO

# VIA en cinco fases

---

Esta edición te entrega una versión simplificada de las dos primeras fases. Vale la pena conocer el método completo, porque es lo que aplico cuando trabajo un diagnóstico a fondo con una empresa:

**1**

### **Captura del problema**

Se registra el problema tal como lo declara la organización, sin corregirlo todavía. Es el punto de partida, no la verdad final.

**2**

### **Indagación estructural**

Se examinan los datos, procesos y supuestos detrás del problema declarado. Aquí es donde casi siempre aparece la primera sorpresa.

**3**

### **Análisis causal**

Se distingue causa de síntoma. El objetivo es llegar a la raíz, no quedarse en la manifestación más visible.

**4**

### **Diseño de escenarios**

Se construyen alternativas de acción frente al problema real — no frente al problema que se creía tener al inicio.

**5**

### **Implementación y seguimiento**

Se ejecuta y se revisa si el resultado confirma el diagnóstico. Si no lo confirma, se vuelve a la fase 1.

**VERSIÓN SIMPLIFICADA****Las 4 preguntas antes de decidir**

No necesitas las cinco fases para evitar el error más común: decidir antes de cuestionar. Basta con las dos primeras, simplificadas en cuatro preguntas. Tómame 30 minutos, antes de tu próxima decisión importante, y respóndelas con honestidad — no para quedar bien, sino para ver lo que normalmente no ves.

1. ¿Cuál es el problema que creo tener?
2. ¿Qué evidencia tengo de que ese es el problema real, y no un síntoma?
3. ¿Qué información no tengo, y estoy dando por hecho?
4. ¿Qué decisión cambiaría si el problema real fuera otro?

**EJEMPLO RESUELTO****Caso: “estoy perdiendo clientes por precio”****1. ¿Cuál es el problema que creo tener?**

“Estoy perdiendo clientes por precio.”

**2. ¿Qué evidencia tengo?**

Tres clientes, en dos meses, mencionaron el precio al cancelar. No se preguntó a los otros doce clientes que se fueron en el mismo período.

**3. ¿Qué información no tengo?**

No sé si los clientes que se fueron por precio tenían alternativas reales más baratas, o si el verdadero problema era el plazo de entrega — un reclamo que apareció en cuatro de las quince cancelaciones totales.

**4. ¿Qué decisión cambiaría?**

Si el problema real es plazo de entrega, bajar precios no solo no soluciona nada: reduce el margen sin atacar la causa. En tres meses, el mismo cliente que ahora paga menos igual se va, por el mismo motivo.

**SEGUNDO EJEMPLO RESUELTO****Caso: “mi equipo está sobrecargado, necesito contratar”****1. ¿Cuál es el problema que creo tener?**

“Mi equipo está sobrecargado y necesito contratar a alguien más.”

**2. ¿Qué evidencia tengo?**

Reclamos verbales de dos personas del equipo en la última semana. No hay medición de en qué tarea específica se concentra la carga.

**3. ¿Qué información no tengo?**

No sé cuánto tiempo del equipo se va en una sola tarea repetitiva — por ejemplo, ingresar manualmente datos que podrían automatizarse. Nunca se midió.

**4. ¿Qué decisión cambiaría?**

Si el cuello de botella es un proceso, no personal, contratar no resuelve nada: en tres meses la persona nueva también estará sobrecargada por el mismo proceso mal diseñado. El costo fijo sube y el problema sigue ahí.

**TU TURNO****Plantilla en blanco — aplícala a tu próxima decisión**

Fotocopia esta página o complétala a mano, antes de tu próxima decisión importante.

<b>1. ¿Cuál es el problema que creo tener?</b>	
<b>2. ¿Qué evidencia tengo?</b>	
<b>3. ¿Qué información no tengo?</b>	
<b>4. ¿Qué decisión cambiaría?</b>	

## UN PASO MÁS

### Dos prompts de IA que puedes usar hoy mismo

La IA no reemplaza el criterio. Lo que hace es obligarte a hacer las preguntas que, bajo la presión del día a día, normalmente te saltas. Estos dos prompts funcionan en cualquier asistente conversacional (ChatGPT, Claude, Gemini).

#### Prompt 1 — Cuestionar el problema declarado

“Actúa como un consultor escéptico. Te voy a describir un problema de negocio. Tu trabajo es hacerme cinco preguntas que cuestionen si ese es realmente el problema, o solo un síntoma. No me des soluciones todavía, solo preguntas. El problema que creo tener es: [describe tu situación].”

#### Prompt 2 — Detectar información faltante

“Con la misma situación: dime qué tres datos no tengo actualmente que serían necesarios para confirmar que este es el problema real, y cómo podría conseguir cada uno en menos de una semana.”

## ANTES DE QUE LO INTENTES

### Tres errores comunes al usar esta herramienta

#### 1. Responder para quedar bien, no para ver la verdad

Si respondes la pregunta 2 (“¿qué evidencia tengo?”) con una opinión disfrazada de evidencia, la herramienta no sirve. La pregunta incómoda es la que vale la pena: ¿esto es un dato, o es lo que yo ya creía antes de preguntar?

#### 2. Hacerlo solo, en tu cabeza, sin escribirlo

Pensar las cuatro preguntas “mentalmente” casi nunca cambia nada — el cerebro tiende a confirmar lo que ya decidió. Escribir la respuesta, aunque sea en una frase, obliga a comprometerse con lo que realmente se sabe y lo que no.

#### 3. Aplicarlo después de decidir, no antes

Esta herramienta funciona como diagnóstico previo, no como justificación posterior. Si ya tomaste la decisión y la usas para defenderla, perdiste el único momento en que realmente sirve.

## EN LA PRÁCTICA

## Cómo se ve esto aplicado

---

En una sesión reciente de mi taller “Diagnóstico de Negocios con IA”, una empresa de servicios de la región llegó convencida de que su problema era falta de clientes nuevos.

Al aplicar estas mismas cuatro preguntas, surgió que el problema real era retención: estaban perdiendo tantos clientes como los que conseguían, así que todo el esfuerzo comercial solo compensaba la fuga, sin generar crecimiento real.

**La solución cambió por completo:** de invertir en marketing de captación, a invertir en rediseñar el proceso de postventa. Misma urgencia, problema distinto, decisión distinta.

### **SOBRE ESTA SERIE Y SOBRE MÍ**

## Si quieres ir un paso más allá

---

Soy Claudio Gutiérrez Venegas. Además de Gerente Gremial de la Cámara Franca de Punta Arenas, dirijo IEXS Consultoría Estratégica. Soy Magíster en IA Empresarial, MBA, y creador de la metodología VIA (Visión e Indagación Avanzada), aplicada en empresas de 11 países. También soy autor de los libros El Filtro Anti-IA y Aprende a pensar como un Consultor.

Creé VIA después de ver, una y otra vez, que el mayor riesgo para una empresa no es la falta de esfuerzo ni de recursos — es atacar con fuerza el problema equivocado. Esta serie nace de esa misma observación, aplicada a algo que puedes usar esta semana, sin contratar a nadie.

### **Próximos pasos**

- Si quieres aplicar este método a una decisión concreta de tu empresa, con acompañamiento directo, escríbeme.
- Si prefieres una sesión grupal para todo tu equipo gerencial, conoce el taller “Diagnóstico de Negocios con IA” en [iexs.cl/taller.html](http://iexs.cl/taller.html)
- Si esta edición no es para ti pero conoces a alguien a quien sí le sirva, compártesela.

### **Claudio Gutiérrez Venegas**

[claudiogutierrez@iexs.cl](mailto:claudiogutierrez@iexs.cl)

[iexs.cl](http://iexs.cl)

+56 9 4559 9452 (WhatsApp)

**LO QUE VIENE**

# Las próximas ediciones de Bitácora IEXS

---

Una al mes, durante cinco meses. Cada una con un problema, un caso, y una herramienta aplicable de inmediato.

**2****Proyectar a ojo**

Por qué proyectamos el negocio con la intuición, y una herramienta simple para proyectar con datos esta misma semana.

**3****El FODA que nadie vuelve a mirar**

Por qué el FODA tradicional no cambia ninguna decisión, y una versión que sí se usa todo el año.

**4****Competir sin saber contra qué**

Cómo entender realmente a tu competencia regional y nacional, con un caso real aplicado.

**5****Actividad vs. resultado**

Cierre de año: un checklist para distinguir entre estar ocupado y estar avanzando.



**BITÁCORA**

Edición 1 de 5 — Decidir a ciegas

**IEXS Consultoría Estratégica**

iexs.cl