

¿Quién no querría tener en su empresa un consultor estratégico de negocio, apoyado por un buen sistema de gestión y análisis de datos? Un momento, ¡pero si eso ya es posible! Incluya en su vida a un o una Controller y un buen sistema de *Business Analytics* y observará los resultados a tiempo para salvar su compañía.

CONTROL DE GESTIÓN & BUSINESS ANALYTICS: UNA COMBINACIÓN GANADORA



El 17 de mayo de 1957, Claudio Azurmendi, director de una empresa de maletas y baúles de viaje, recorrió la distancia que separaba su vivienda del despacho que tenía en la Gran Vía madrileña pensando en que ese día recibiría los informes de ventas que había solicitado al equipo contable hacía dos semanas. Era un tiempo récord, pues los informes de ventas se entregaban junto con el cierre del ejercicio fiscal, normalmente a inicios de año.

Al llegar a su despacho, Julio y Braulio de Contabilidad le esperaban con un fajo de papeles bajo el brazo. Azurmendi hojeó los informes y sonrió satisfecho: las ventas iban bien respecto a los comparables del ejercicio anterior y no habían roto *stock*. Extraer la información de los diarios contables fue un trabajo tedioso e improductivo, porque era

un tiempo que el equipo contable no podía dedicar a otras tareas más productivas. El resultado se resume en varios folios con interminables columnas de datos de venta y varias filas de totales mensuales y otra fila situada al finalizar el informe que refleja el resumen total de ventas hasta la fecha de la recopilación, 10 de mayo. Y después de tantos anexos, a Julio y a Braulio les gustaba incluir una hoja adicional de resumen con la información mensual y un gráfico de la evolución de las ventas. Pero, ¿era suficiente esta información para una correcta toma de decisiones?

SISTEMA ÁGIL DE REPORTING

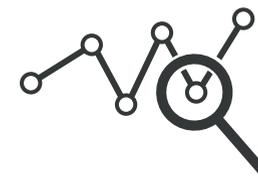
Esta escena era novedosa en la época que transcurre. Entonces, los acontecimientos y la evolución empresarial, del mercado y

los clientes se desarrollaban a una velocidad más pausada que la actual, y esperaban al cierre contable para recibir los informes de resultados. Hoy se nos antojaría imposible analizar la situación de la empresa con esos tiempos de espera. Si intentamos realizar un simple análisis de ventas y *stock* en un plazo de dos semanas, la información que obtendríamos estaría obsoleta para poder tomar decisiones con impacto.

En un entorno tan competitivo, globalizado, interconectado y agresivo, el poder se gestiona a través del control de la información en tiempo y forma. Por este motivo, se hace necesario contar con un sistema de *reporting* ágil, estructurado y con garantías de un correcto funcionamiento, que aporte veracidad y velocidad a los análisis.

El Controller representa una figura vital en

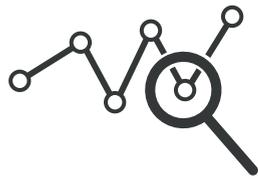
EN UN ENTORNO INTERCONECTADO COMO EL ACTUAL HAY QUE CONSIDERAR LA INFORMACIÓN NO ESTRUCTURADA PARA AYUDAR EN LA TOMA DE DECISIONES



la gestión y análisis de la información que se deriva de la interacción de la propia empresa con su entorno (clientes, proveedores, administración, trabajadores), guiando a la compañía hacia la consecución de los objetivos estratégicos marcados en su propio mapa estratégico. Es indispensable que el Controller tenga acceso a toda la información necesaria para la toma de decisiones, lo que significa disponibilidad de información actualizada a diario de ventas, situación del *stock*, compras, producción...

OTRAS INFORMACIONES CRUCIALES

Pero en este entorno interconectado se necesita tener en cuenta otro tipo de información no estructurada que ayude en la toma de decisiones. La empresa ya no depende



EL BUSINESS INTELLIGENCE PERMITE A LA EMPRESA ANALIZAR LA INFORMACIÓN NO PÚBLICA QUE GENERA PARA DAR SOLUCIÓN A LOS BLOQUEOS QUE SE LE PLANTEAN AL NEGOCIO



▶ tanto de la información que genera, como en los tiempos de Azurmendi. Ahora, lo que sucede en la otra parte del mundo nos afecta sin duda alguna. Por ejemplo, tendremos que incorporar a nuestro análisis información de tendencias a través de redes sociales, climatología, comportamiento de los clientes en la web, demografía, movimientos sociales, evolución tecnológica o eventos externos que puedan afectar a las ventas. Imaginemos una firma dedicada al alquiler de vehículos con conductor. A través de las redes sociales y webs especializadas, podemos inferir un futuro próximo donde los vehículos serán autónomos y no será necesaria la participación del componente humano para conducirlos. Esta información puede ayudar a la empresa a posicionarse de cara al futuro reestructurando su plan de inversión y adaptándose a las nuevas oportunidades que surgirán.

BUSINESS ANALYTICS

El *Business Analytics* (BA) trata de responder a cuestiones que relacionan varios orígenes de datos, proporcionando respuestas sencillas a análisis complejos. Por ejemplo, ¿cómo se comportan las ventas en distintas partes del mundo en función de la climatología?, ¿en qué familias de productos debemos apostar más fuerte en función de los comentarios en redes sociales? o ¿cómo van a influir en las ventas los conciertos de grandes estrellas en las localidades donde actúan y qué familias de productos se van a vender más?

Con las herramientas BA se realiza un análisis con datos del pasado introduciendo modelos predictivos para obtener un resultado

fiable de lo que puede suceder en el futuro. De esta forma, la empresa puede adelantar la toma de decisiones implementando medidas que consigan un retorno en forma de incremento de la venta o de reducción de costes.

TENDENCIAS QUE MEJORAN EL BUSINESS ANALYTICS

Al tiempo que el mercado modifica las reglas de juego, las herramientas para monitorizarlo se adaptan a ese entorno y surgen conceptos que facilitan el análisis en ámbitos más complejos. Para no perder el tren de la innovación es necesario conocer las tendencias que potencian y mejoran el BA. A continuación, se exponen ocho que se encuentran entre las más relevantes.

1. Business Intelligence

Un ámbito de análisis cada vez más habitual en las empresas españolas es el *Business Intelligence* (BI), un conjunto de metodologías, aplicaciones, infraestructura y herramientas que permite un acceso a la información, estructurada o desestructurada, interna o externa a la empresa, para su explotación de forma directa o para su análisis. Las empresas generan cada vez más información que no saben cómo gestionar. El BI ayuda a ordenar y gestionar el dato a través de un *Datawarehouse* corporativo y mostrarlo de forma fácil de interpretar para la correcta toma de decisiones. La explotación de la información puede realizarse a través de cubos OLAP, *reporting*, cuadros de mando de seguimiento y alertas, entre otros.

El BI debe actuar como un elemento estratégico y diferenciador que permita a la

empresa analizar información privilegiada (información que genera la propia empresa y que no es pública) para dar solución a los conflictos y bloqueos que se le plantean al negocio.

El conocido cuadrante mágico de Gartner, consultora especializada en tecnologías de la información (TI), ofrece una clasificación de las mejores herramientas de BI y BA, pivotando sobre dos ejes: habilidad para ejecutar y visión integral.

2. Solución integrada

Hace unos años las empresas disponían de diversos sistemas de planificación de recursos empresariales o *Enterprise Resource Planning* (ERP) para la gestión y control de cada una de las partes de la cadena de valor. Estos ERP no se comunicaban entre sí y era complicado integrar la información para el *reporting* al no compartir identificadores y no existir un flujo de información transversal a toda la empresa. Hoy se dispone de un único ERP, con módulos integrados para toda la empresa, que aporte un valor tangible para mejorar en los procesos e incremento del margen. La información debe ser transparente para todos los miembros de la organización que toman decisiones. Sin esa integración de la información, sería imposible aportar soluciones integrales con impacto positivo en todas las áreas.

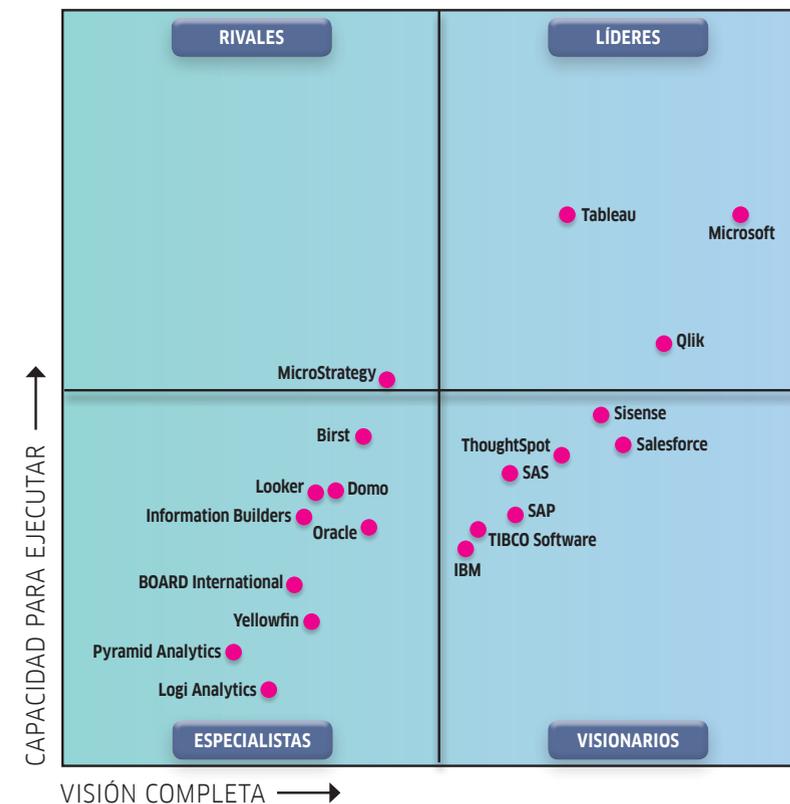
3. Big Data

El incipiente desarrollo de la industria 4.0 nos acerca a modelos de fábricas, centros de aprovisionamiento y distribución, y puntos finales de venta interconectados entre sí. Imaginemos cada elemento de la cade-



FIGURA 1

Cuadrante mágico para plataformas de Business Intelligence y Business Analytics



FUENTE: Gartner, febrero de 2018.

▶ na de valor conectado, recogiendo datos y subiéndolos a la nube constantemente. Este modelo de IoT (*Internet of Things*) captura la información, pero no la estructura ni la interpreta. Para gestionar esa ingente cantidad de datos, junto a la información de ventas y la que generan las redes sociales, existen herramientas de análisis *Big Data* capaces de mover una enorme cantidad de información a una gran velocidad y con una fiabilidad bastante elevada. Estas herramientas combinan datos estructurados (provenientes de una herramienta comercial, de un ERP o de un CRM) con datos no estructurados (RFID, sensores, redes sociales, geolocalización) para organizarlos y buscar patrones que permitan a la empresa identificar nuevas oportunidades. Con *Big Data* se consigue valor a través de una reducción de costes, de tiempo, con una mejor toma de decisiones y con capacidad de ofrecer al mercado nuevos productos y servicios.

4. Movilidad

Desde la irrupción de los teléfonos inteligentes, la movilidad de las personas se ha incrementado de forma notable y la necesidad de disponer de servicios que faciliten esa movilidad ha sido directamente proporcional al crecimiento. Parece que fue ayer cuando toda nuestra relación con el mundo virtual se realizaba a través de un pc o un portátil. En poco más de una década, se ha producido un trasvase muy rápido de usuarios que realizaban todas sus gestiones, transacciones y consultas desde el escritorio de una casa o una oficina de cualquier parte del mundo (donde haya cobertura de datos). Esta popularización de la movilidad, potenciada por la evolución de la tecnología y la mejora de las redes de datos, beneficia a la empresa por ambos lados, clientes y empleados. Los primeros pueden gestionar sus servicios, realizar compras, dar *feedback* de su experiencia de compra o modificar su información personal asociada al servicio. Y los empleados pueden consultar el *reporting* desarrollado con los datos que se generan en la interacción con el cliente para tomar decisiones en cualquier parte, no solo en la oficina. La llegada del 5G promete una verdadera revolución en el desarrollo de la inteligencia artificial e IoT, cuyos resultados positivos serán acaparados por la sociedad y por las empresas que hayan sabido adaptarse.

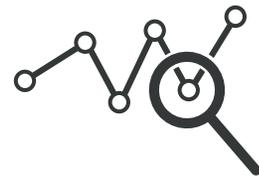




procesos puede suponer un avance enorme por lo que representa: conseguir la máxima eficiencia y ahorro en costes para las organizaciones, destinando estos recursos a potenciar las ventajas competitivas.

Imaginemos de nuevo a Claudio Azurmendi viviendo en el presente con las herramientas de análisis actuales. Seguro que durante esas dos semanas que tardaron en preparar toda la información sobre la situación de la empresa, habría tomado otro tipo de decisiones diferente al que aplicó solo con la información de *stock* y venta disponible que, por cierto, fue no hacer nada. Con las herramientas de *Business Analytics* podría haber detectado la tendencia en el despegue de la industria turística que estaba a punto de producirse o la entrada de potentes competidores como Samsonite y American Tourister modificando su estrategia y preparando la empresa para un nuevo tablero de juego. #

LA INFORMACIÓN HA
DE SER TRANSPARENTE
PARA TODOS LOS
MIEMBROS DE LA
ORGANIZACIÓN
QUE DEBEN TOMAR
DECISIONES



5. Cloud Computing

El cliente quiere acceder a la información, donde sea y a cualquier hora. La empresa no quiere que sus empleados se limiten a desarrollar su trabajo en un único sitio. Para ello, tienen que poder acceder a la información que genera la empresa y así poder tomar decisiones. Dejar la información de la empresa en la nube supone una enorme ventaja en acceso rápido a la información y movilidad, pero también corre el riesgo de ser robada.

6. Ciberseguridad

La información se ha convertido en el nuevo oro de esta particular conquista del salvaje oeste cibernético y los delincuentes no son ajenos a ello. Estos han cambiado la cizalla y la palanca por un equipo conectado y se cuelan en los sistemas y las bases de datos de las empresas para robar información y venderla al mejor postor. Esta información puede ser usada por la competencia de forma directa o para desprestigiar a la empresa atacada. Con la tendencia a subir toda la información a la nube, el número de ataques se ha incrementado cada año generando grandes pérdidas de tiempo, dinero e información a las compañías. Por estos motivos, la tendencia es implementar mayores medidas de seguridad para proteger los datos, reduciendo así los riesgos inherentes a su disponibilidad en la red.

7. Automatización de procesos

En todas las empresas existen numerosas tareas que se realizan de forma manual y que no aportan valor a la empresa. Si se automatizan estas tareas, la empresa puede ganar en eficiencia y mejorar la productividad. Un término que se está colando en los recursos imprescindibles de las organizaciones es la automatización robótica de procesos o *Robo-*

tic Process Automation (RPA), un *software* que aprende de un usuario de negocio y le asiste con tareas sencillas y repetitivas. Suelen ser actividades transaccionales, porque a pesar de los grandes avances en tecnología, los robots actuales todavía no ejecutan otro tipo de tareas, hasta que la inteligencia artificial evolucione lo suficiente como para identificar las tareas que debe automatizar.

8. Inteligencia artificial

La inteligencia artificial está en su amanecer. Los logros alcanzados en este campo suponen la simiente de lo que será dentro de unos años. Por el momento, las redes neuronales y el *deep learning* como herramienta de moda del *machine learning*, son capaces de dar soluciones a problemas sencillos, analizando millones de datos a gran velocidad, eligiendo la solución más adecuada en función de un avanzado algoritmo que aprende. Aplicada en la mejora de

