

DATA ANALYTICS

COMO IMPULSOR DE LA FUNCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

TEXTO: **JOSÉ ÁNGEL ALONSO**
Director Data Analytics & Artificial Intelligence en KPMG



EL 80% DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA EXPERIENCIA Y LA SATISFACCIÓN DE UN CLIENTE SE ENCUENTRA EN CONVERSACIONES Y TEXTOS NO ANALIZADOS

Las expectativas sobre el potencial del análisis avanzado de los datos empresariales se han disparado. Las capacidades de las nuevas tecnologías *Big Data* arrojan resultados por encima de lo esperado y descubren posibilidades reales de ganar ventajas competitivas en muchos sectores. Sin embargo, para alcanzar los beneficios que se vislumbran, los ejecutivos necesitan adoptar una perspectiva amplia sobre el valor de los datos.



Para los iniciados, *Big Data & Analytics* no es solo el análisis profundo de grandes cantidades de datos. Su verdadero potencial sale a la superficie cuando los datos de diferentes fuentes y de alta variedad se combinan: internos y externos, tanto estructurados (datos de clientes, contratos, servicios...) como no estructurados (voz, texto, navegación web...). Esta combinación da lugar a nuevas ideas, permite el desarrollo de productos innovadores, conocer mejor al cliente, crear nuevos modelos de negocio, incluso, puede provocar una sustancial eficiencia de los procesos de negocio.



IMPACTO DE *BIG DATA & ANALYTICS*

Una encuesta realizada por KPMG en 2018, en la que participaron 170 empresas, revela los siguientes datos de interés.

- El 49% señaló que tiene un impacto relevante en su negocio y en su función de control de gestión.
 - Casi la mitad de los directores de control de gestión quieren jugar un papel central en la creación y mantenimiento de estrategias de *Big Data & Analytics*. Consideran que deben tomar la iniciativa en colaboración con el departamento de TI.
 - No ven ningún papel actual para *Big Data & Analytics* respecto a la conexión de los datos de su propia organización con fuentes externas, aún a riesgo de perder los profundos cambios que traerá este nuevo análisis combinativo.
 - Más de un tercio de los encuestados no creían tener las capacidades adecuadas dentro de la firma para analizar grandes volúmenes y variedad de datos.
- Otras necesidades destacadas por algunos participantes son:
- Hacer relevante *Big Data & Analytics* y crear las jerarquías dinámicas para mantenerlo en evolución y ampliación con el negocio.
 - Enfoque de empresa orientada a datos (*data-driven*).
 - La dotación presupuestaria deben decidirla el director general y el director de control de gestión.

En el pasado, el tratamiento de los datos no estructurados no era posible debido a su alto coste y a los dilatados tiempos de procesamiento. Una gran cantidad de los nuevos datos actuales proviene de información que antes no se recogía porque la tecnología para procesarla no existía. Por ejemplo, el 80% de la información sobre la experiencia y la satisfacción de un cliente con su compañía no se encuentra en la información habitual de los sistemas de negocio, sino en conversaciones y textos almacenados y no analizados.

De todas las definiciones que intentan abstraer y simplificar la tendencia *Big Data & Analytics*, cito la más visual y acertada: «Data es encontrar una segunda aguja en un pajar mil veces mayor». Y, pensando en los datos no estructurados, se podría añadir que además de paja, encontraremos hierba, gravilla, semillas, que dificultarán la búsqueda.

PREDECIR Y CONTROLAR

Por otra parte, *Big Data & Analytics* no versa solo sobre la consecución de resultados

empresariales superiores (y/o de las ventas), también trata las mejores formas de organizar la sociedad y las empresas. Disponemos de una cantidad casi infinita de información acerca de todos los temas imaginables y hasta niveles muy detallados, sin embargo, aún parecemos incapaces de controlar el coste de la sanidad, gestionar la crisis financiera o resolver problemas ambientales. Por primera vez en la historia, podemos ver los detalles de la interacción social, en lugar de limitarnos a los promedios como indicadores del mercado o los resultados de

las encuestas. El efecto de este cambio es profundo: es posible que podamos predecir y controlar los movimientos del mercado, las revoluciones políticas y la viabilidad de los planes de negocio. En los próximos años iremos descubriendo lo que esto significa para la sociedad y las empresas en general. Las áreas e instituciones financieras, históricamente usuarios expertos de *Data & Analytics*, son cada vez más dependientes de los datos y de la tecnología de la información como base de una operación eficiente, el cumplimiento normativo y el crecimiento y rentabilidad futuros. Esta dependencia de datos generalizada conlleva riesgos y oportunidades. Más allá de la oportunidad financiera, el papel de los datos y la información es integral en toda la empresa, desde el *backoffice* hasta marketing y ventas, y desde gestión de riesgos hasta las expectativas de los directivos y de los reguladores, en los siguientes ámbitos.

■ Eficiencia

La tecnología tiene un papel importante que desempeñar como elemento clave de los procesos y flujos de trabajo eficaces. Ayuda a ser más ágiles, simples y rentables.

■ Conocimiento

Dominar el enorme aumento en el flujo de datos y extraer el mayor valor es fundamental para la salud de la organización y su éxito. Las consecuencias se extienden a través del modelo de operación de negocio. Tecnologías como el análisis de datos en tiempo real son cada vez más importante como base para las ventas cruzadas.

■ Experiencia de cliente

Las tecnologías de la información y la gestión de datos son esenciales para mantener relaciones estables y receptivas con los clientes, que demandan cada vez más un acceso continuo a sus proveedores a través de plataformas móviles. Los consumidores no quieren complejidad, retrasos o inconsistencias. Las empresas que no pueden disponer de los sistemas necesarios con la suficiente rapidez se encontrarán sobrepasados por los innovadores, los nuevos *players* y las nuevas tecnologías.



HABILIDADES REQUERIDAS

Big Data & Analytics también está teniendo un efecto sobre las habilidades requeridas en el departamento de control de gestión. Se espera que los nuevos empleados cuenten con habilidades sociales para contribuir a dinamizar la organización, lo que incluye una comprensión mucho más profunda de las áreas operativas de la organización. Los futuros líderes deben tener habilidades orientadas a datos, ya sea a nivel estratégico u operativo. Algunas de las iniciativas que se están realizando con *Big Data* requieren un conjunto de habilidades que no está concentrado en finanzas. Los nuevos perfiles deben ser capaces de identificar nuevas oportunidades de manera más amplia dentro de la organización y poseer las habilidades para crear consenso entre las funciones de unificar los datos colectivamente en apoyo de las oportunidades estratégicas. Los Controllers evolucionarán para cubrir algunos de los puestos que se necesitarán, combinando el valor del conocimiento y experiencia del negocio propio con nuevas habilidades adquiridas.



■ Gestión del riesgo

Las empresas se enfrentan al doble reto de mejorar la gestión del riesgo sostenible y la presentación de pruebas de su eficacia a reguladores, clientes y accionistas. Reunir, analizar y presentar los datos relevantes es indispensable para mantener relaciones fuertes con los grupos de interés.

■ Mejora operativa

Optimizar las operaciones del día a día significa maximizar el uso de los escasos recursos y la garantía de que las personas tengan la información adecuada para tomar decisiones óptimas en el momento adecuado. Esto requiere datos precisos y consistentes.

QUEDARSE FUERA DEL NEGOCIO

Las nuevas tecnologías son el camino del futuro para mejorar la eficiencia interna, la competitividad externa y, quizás lo más significativo, mejorar las relaciones con los clientes. Las empresas que no adopten estos modelos y tecnologías estarán fuera del negocio debido a su desventaja competitiva. En tiempos de revolución, perderse el desarrollo que cambiará las reglas del juego será

equivalente a un suicidio competitivo. Lo hemos visto con las organizaciones que se descuidaron con la aparición de Internet y es probable que lo veamos de nuevo con el surgimiento de una sociedad basada en datos. La importancia de una buena gestión de datos e información a través del modelo de funcionamiento empresarial requiere recopilar, agregar y analizar los datos para crear una «vista única de la verdad». Tanto si se trata de operaciones de cara al cliente, sistemas y procedimientos internos o de informes externos, los ganadores serán aquellos que pueden reunir datos de una manera coherente para atender a estas múltiples necesidades con mayor eficacia.

En las áreas e instituciones financieras las fuentes de datos deben ser precisas, completas, trazables y transparentes, de forma que los reguladores y el negocio puedan confiar en los datos de origen, y los directivos puedan estar seguros de tomar las decisiones correctas.

LA PALANCA FUNDAMENTAL

El acceso y gobierno de los datos, lo que incluye la evaluación del valor y relevancia de los datos, se ha convertido en una

palanca fundamental. En estrecha relación está la capacidad de sintetizar los datos a través de la información operativa, financiera y de clientes. Esta capacidad plantea dos cuestiones importantes. La primera es la negociación interna necesaria con los propietarios de los datos y de las fuentes de información potencial. La segunda cuestión, tal vez aún más importante, es la conciencia de que muchas áreas de control de gestión no se han aprovechado aún de los datos a los que ya tienen acceso. La mayoría de las empresas están parcialmente involucradas en este ejercicio, y en la actualidad el escenario es aún más complejo por la suma de nuevos tipos de datos. La organización debe definir primero qué métricas necesita y los líderes de estas medidas para gestionar el negocio y definir su estrategia. A continuación, deben entender su propia información y porfolio de datos para alinear la aplicación de nuevos métodos y tecnologías para una estrategia global coordinada. Este enfoque permite abordar iniciativas transversales, evitando los silos de información y facilitando la inclusión de nuevos tipos de datos de una manera deliberada y organizada que se alinearán y será compatible con una estrategia más amplia.

EL RETO ES TRADUCIR LOS DATOS EN CONOCIMIENTOS E IDEAS QUE AYUDEN A CONSTRUIR UNA SOCIEDAD MEJOR Y MEJORES EMPRESAS

CÓMO MONETIZAR LOS DATOS

En esta cuestión se observan dos enfoques. El primero, denominado *big bang*, consiste en crear un lago de datos (*data lake*), unificando la mayor cantidad y variedad de información posible, y después tratar de averiguar los beneficios que se pueden obtener a través de la investigación abierta. Es un enfoque costoso y consume mucho tiempo, ya que a menudo es difícil conseguir que el negocio entienda el objetivo y visualizar por anticipado lo que hacer con él. Un segundo enfoque, menos costoso, es adquirir una solución o servicio específicos para experimentar en diferentes áreas financieras, en esencia resolver un problema de negocios determinado. Luego, apalancada en los beneficios demostrados, la empresa retoma el control de la herramienta y ve cómo aplicarlo en toda la organización. En este entorno, ya no es extraño que en la función de control de gestión se reconozca el potencial de *Big Data & Analytics*. Sus directores deben abrazar estos nuevos modelos y tecnologías como un concepto clave para crear valor haciendo que las organizaciones tengan mejores análisis que soporten

tanto las decisiones operativas como las estratégicas. Así, la función será más de «creador» que de «controlador». Por otra parte, el papel del CIO o director de tecnologías para ayudar a navegar y guiar a través de esta complejidad de conceptos y soluciones es fundamental para la salud y la integridad corporativas. El reto, por tanto, no trata sobre la recopilación de datos, sino más bien de la traducción de los datos en los conocimientos e ideas que ayudarán a construir una sociedad mejor y mejores empresas. El valor social de esta corriente es algo sin precedentes e inevitable. Una nueva generación va a organizar la sociedad de manera que aún es apenas concebible. Si somos capaces de hacer frente a la faceta más compleja de esta evolución -cuestiones de privacidad-, *Big Data & Analytics* no será percibido como un «Gran Hermano» (*Big Brother*), sino como un «Gran Valor» (*Big Value*). El papel del Controller y del CIO será clave para ayudar a definir la estrategia global de una organización en este contexto de rápido desarrollo y guiar las decisiones de inversión sobre la base de una visión clara del riesgo y los beneficios. #