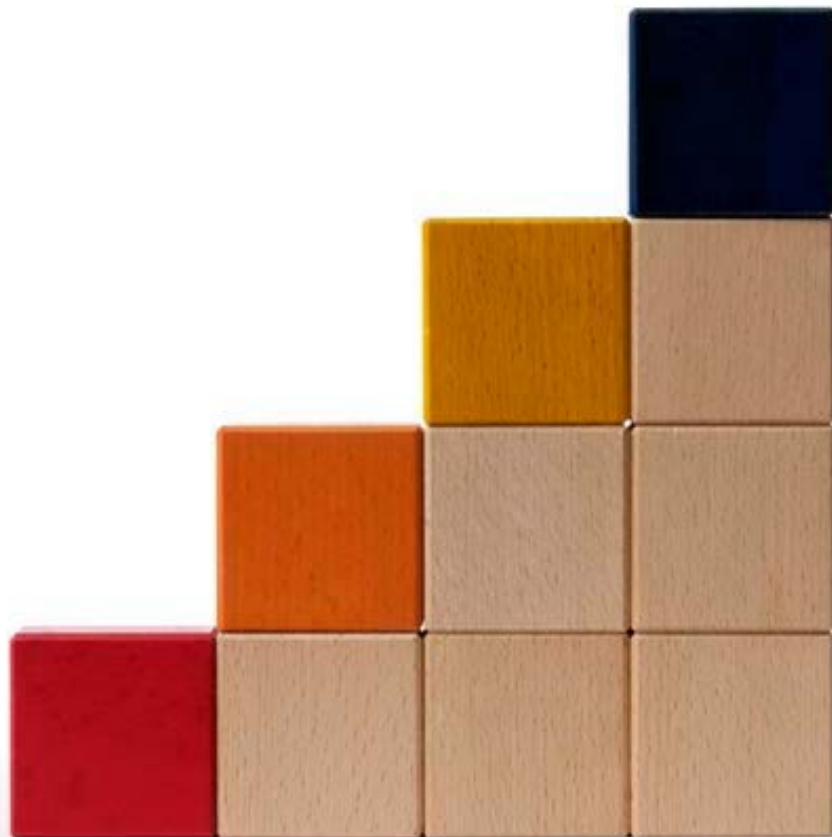


Más allá de la información  
financiera

Los CFO lideran con analíticas





En el presente, se espera que los CFO vayan más allá de la información financiera estándar y se asocien con los colegas de la alta dirección\* para lograr de mejor manera los resultados de los negocios. Mediante el aprovechamiento de las capacidades analíticas, los CFO pueden volverse estrategas de los datos que interpretan modelos para predecir comportamientos futuros y para señalar la dirección estratégica. Esto significa volver a imaginar las posibilidades en la medida en que las organizaciones de las finanzas se mueven desde la administración de la información hacia la entrega de conocimiento.



\* El término técnico es "C-suite" = los ejecutivos del nivel más alto de la administración principal; la denominación hace referencia a que sus denominaciones comienzan por "C": Chief financial officer [director financiero jefe] - Chief administrative officer [director administrativo jefe] - Chief business officer [director de negocios jefe], etc.

# 10 tipos de innovación analítica♦

Por: **Tom Davenport**

Los diez tipos de innovación pueden ser orientados, respaldados, o medidos con analíticas. Si usted no está usando las analíticas para todos los diez tipos, usted puede no estar optimizando sus capacidades analíticas.

♦ Fuente: <http://dupress.com/articles/ten-types-analytical-innovation/?id=us:em:na:dup969:eng:da:082014&elq=412919d709ba47dc89dffed08f4fad26&elqCampaignId=2130>. Written by Tom Davenport. Published August 6, 2014.

Hace unas pocas semanas, escuché una interesante presentación realizada por Larry Keeley del Dublin Group de Deloitte Monitor, una compañía que hace consultoría sobre innovación. Antes yo había visto “[Ten Types of Innovation](#)” de Dublin, pero no le había prestado suficiente atención. La presentación realizada por Keeley me recordó lo que yo pensé era la lista más completa de cómo las compañías pueden ser innovadoras. También me hizo preguntarme cómo muchos de los 10 tipos de innovación pueden de alguna manera implicar analíticas. Así que empecé a revisar la lista, uno por uno. Cuando comencé no sabía cuántos podrían resultar en un éxito – un vínculo con las analíticas. Luego de la magia de la edición posterior a los éxitos, ahora sé cuántos son. No voy a revelar el secreto, pero aquí hay una pista: este ensayo es bastante largo.

#### **Modelo de utilidades:**

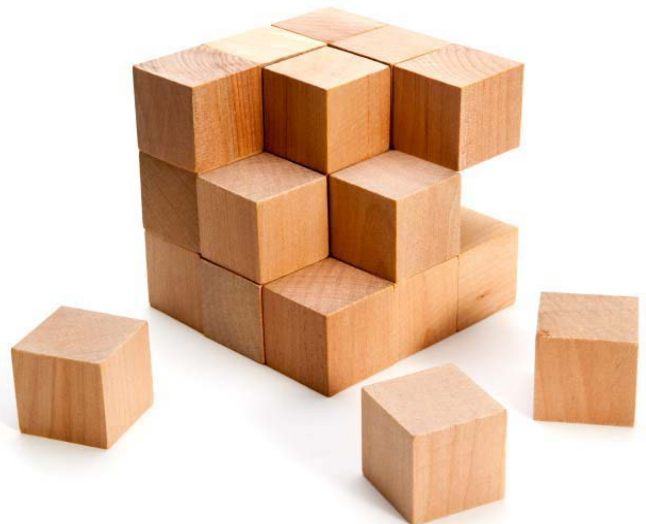
La innovación del modelo de utilidades implica maneras nuevas para monetizar las ofertas y los activos de la compañía. Sin lugar a dudas, hay un giro en las analíticas sobre esta forma de innovación, en que muchas compañías de negocios tanto en línea como fuera de línea están intentando hacer utilidades con productos y servicios basados en nuevos datos y analíticas. GE, Monsanto, y varios bancos grandes están entre los negocios tradicionales que están con las analíticas la innovación utilidades.

#### **Red:**

Las innovaciones orientadas-a-la-red implican nuevos productos, servicios, o procesos que son entregados a través de la red o ecosistema del negocio. En términos analíticos, esto puede implicar entregar analíticas a los proveedores o a los socios con el fin de ayudarlos a tomar mejores decisiones. En otro contexto, con el Internet de las Cosas, las compañías casi siempre necesitan compartir con sus ecosistemas los datos del sensor, y definir estándares de manera que la información pueda ser integrada y analizada.

#### **Estructura:**

Para citar al sitio web de Dublin/Deloitte, “Las innovaciones de la estructura están centradas en la organización de los activos de la compañía – duros, humanos, o intangibles – de maneras únicas que creen valor.” En un contexto de analíticas, esto muy probablemente significaría crear nuevas unidades de negocio que se centren en las analíticas o usar nuevos formatos organizacionales que permitan que los analistas trabajen con los tomadores de decisiones. Los bancos grandes, por ejemplo, han formado nuevas unidades de negocio para analizar los datos de los clientes. De manera similar, otros negocios crean un grupo centralizado de analistas, y luego “insertan” muchos de ellos con los tomadores de decisiones en las unidades de negocio y en las funciones de negocio. Ambas podrían calificar como innovaciones estructurales.



### Procesos:

Estos tipos de innovaciones son, por supuesto mejoramientos – pequeños o grandes – en cómo las organizaciones realizan sus operaciones. El mejoramiento de procesos fue quizás el uso más común de las analíticas en los primeros días – particularmente para las cadenas de suministro y los procesos de logística. Hoy, las compañías usan las analíticas para permitir mejoramientos de procesos e innovaciones en fijación de precios, mercadeo, ventas, y manufactura. Por supuesto, la empresa nunca puede dejar de innovar en sus procesos, usando analíticas u otros recursos. De otra manera, los competidores adoptarán las mismas innovaciones de los procesos y rápidamente pueden y rápidamente alcanzarlas.

### Desempeño del producto:

Históricamente las innovaciones en producto no han implicado analíticas. Sin embargo, esto está comenzando a cambiar. Una variedad de dispositivos, desde rastreadores de la actividad de clubes de golf hasta el baloncesto y la salud, ahora vienen con la capacidad de capturar y evaluar los movimientos físicos ya sea por su usuario o usuaria. Algunas empresas que producen esos dispositivos se han dado cuenta de que la capacidad para generar analíticas – ampliamente descriptivas en el momento, pero potencialmente más predictivas con el tiempo – es un importante punto de venta. Pero tal y como los autores lo reconocen, la innovación del producto con analíticas – o con cualquier otra característica – está sujeta al copiado rápido y generalizado. Muchos vendedores de rastreadores de actividad ya ofrecen tipos similares de analíticas, por ejemplo.

### Sistema del producto:

Las innovaciones de este tipo implican “ecosistemas” amplios de oferta. Las analíticas pueden ser útiles en esos contextos luego que los jugadores en el ecosistema hayan determinado cómo integrar y compartir los datos. En el dominio del Internet de las Cosas [IoT 0 Internet of Things], por ejemplo, hay una cantidad impresionante de oportunidades para crear una “analítica de las cosas” a partir de todos los datos que los sensores crean. El enorme desafío, sin embargo, es que ninguna compañía individual puede crear por sí misma una iniciativa de IoT; tiene que colaborar con otras empresas.

### Servicio:

Las innovaciones del servicio pueden ya sea implicar analíticas directamente, o pueden ser medidas por analíticas. Para productos complejos que recaudan y transmiten datos (computadores, equipos de red, vehículos y equipos grandes y complejos, motores de jet, y similares), los procesos del servicio pueden de manera creciente basarse en cálculos analíticos acerca de cómo se están desempeñando las máquinas, y cuándo es probable que necesiten mantenimiento o servicio. Para los servicios que implican humanos, las analíticas pueden ser usadas para crear métricas de los niveles generales de servicio o de los componentes del servicio (una compañía mide qué tan a menudo el personal de servicio sonríe, por ejemplo). Las analíticas también pueden ser usadas para entender cómo los mejoramientos del servicio pueden conducir a mejoramientos financieros, la “*service-profit chain*” [cadena de la utilidad del servicio] es un buen ejemplo.

### **Canal:**

Las innovaciones del canal implican enfoques nuevos para la entrega de las ofertas a los clientes. El rol clave para las analíticas aquí no es proporcionar un nuevo canal, sino permitirles a las organizaciones saber qué tan bien está funcionando un canal nuevo (o viejo). Algunos canales, tales como los canales en línea, son mucho mejores fuentes de datos que otros. Pero hoy, el enorme desafío para muchas organizaciones es entender las relaciones con el cliente a través de todos los canales y puntos de venta. Incluso la identificación del mismo cliente a través de los canales es a menudo un problema, si bien las analíticas pueden hacer que ello sea más fácil.

### **Marca:**

Este tipo de innovación implica enfoques nuevos para la manera como la compañía presenta sus ofertas y su reputación y percepción general. Las analíticas pueden no ser terriblemente útiles en la creación de innovaciones de la marca, pero son críticas para conocer cómo está funcionando una innovación de la marca. Las métricas del valor de la marca, que de alguna manera son subjetivas, señalan la efectividad general de la marca. Las analíticas de los medios de comunicación sociales pueden ayudar a valorar qué están diciendo las gentes acerca de la marca.

### **Compromiso del cliente:**

Las innovaciones en el compromiso del cliente implican enfoques para fomentar interacciones atractivas con los clientes. Doblin dice que ello requiere “entender las aspiraciones profundas de los clientes,” y las analíticas son útiles para ello – particularmente para entender las aspiraciones que son reveladas por el comportamiento actual. El compromiso con otros sitios en línea y con otros entornos digitales es particularmente fácil de medir – y mejorar, mediante enfoques tales como la prueba A/B – con analíticas. Con las analíticas, usted puede saber exactamente que están buscando sus clientes, en dónde están haciendo clic, y (por supuesto) qué están comprando.

Cuando comencé no estaba seguro, pero tal y como probablemente usted se dio cuenta, ahora estoy muy convencido de que todos los 10 tipos de innovación pueden ser orientados, respaldados, o medidos con analíticas. Si usted no está usando las analíticas para todos los 10 tipos, usted puede no estar optimizando sus capacidades analíticas.

### **Acerca del autor:**

**Tom Davenport**, un mundialmente renombrado líder del pensamiento y autor, es el President’s Distinguished Professor of Information Technology and Management at Babson College, a Fellow of the MIT Center for Digital Business, y asesor senior independiente de Deloitte Analytics.

# Analíticas de las finanzas

## La guía de tres minutos <sup>♦</sup>

Por: **Nnamdi Lowrie**

*Mediante la combinación de la información financiera interna y los datos operacionales con información externa tal como medios de comunicación social, demográficas, y grandes datos, las analíticas de las finanzas pueden abordar preguntas críticas del negocio con mayor facilidad, velocidad, y exactitud.*

<sup>♦</sup> Documento original: *Finance analytics. The three-minute guide*, por Nnamdi Lowrie. Publicado por Deloitte Development LLC.



## Por qué es importante ahora

**Visión más profunda.** En el entorno actual de los negocios, altamente competitivo, las compañías necesitan más de las finanzas que estados y reportes financieros exactos. Necesitan ideas prospectivas, predictivas, que puedan ayudar a darle forma a la estrategia de negocios del mañana y puedan mejorar la toma de decisiones del día-a-día en tiempo real.

En resumen, necesitan analíticas de las finanzas.

### ¿Por qué analíticas de las finanzas?

**Finanzas como un socio para el negocio.** En los últimos años, las compañías han abierto sus ojos al valor que las finanzas pueden ofrecer a muchos aspectos del negocio – bastante más allá del rol tradicional de proporcionar un conjunto estándar de reportes financieros año tras año. Ahora, más y más líderes de negocios están viendo a los CFO para la asociación y visiones prácticas. Esta es una enorme oportunidad, pero también un enorme desafío.

Las analíticas de las finanzas arman a los CFO con las herramientas para darle sentido a un mundo crecientemente complejo. Mediante la combinación de la información financiera interna y los datos operacionales con información externa tal como medios de comunicación social, demográficas, y grandes datos, las analíticas de las finanzas pueden abordar preguntas críticas del negocio con mayor facilidad, velocidad, y exactitud.

Las siguientes son algunas de las preguntas que las analíticas de las finanzas pueden ayudar a responder:

- ¿Cuál es nuestra exposición ante el riesgo con clientes específicos, y cómo la relación con cada cliente afecta el capital de trabajo?
- ¿Cómo podemos racionalizar y mejorar nuestros procesos de negocio para hacerlos más eficientes?
- ¿Estamos invirtiendo en las oportunidades correctas con base en capital y/o ingresos ordinarios, y cómo nuestras decisiones de negocio afectan nuestros orientadores clave del valor?
- ¿Qué tan rentables son mis productos y servicios a través de los canales de venta y a través de los clientes?

- ¿Cuáles segmentos de clientes pueden ofrecer mayores márgenes, ahora y en el futuro, y cómo esos márgenes son afectados por las selecciones que hoy estamos haciendo?
- ¿Qué eventos futuros podrían afectar el precio de nuestra acción?

### Los beneficios

**Ver hacia el futuro.** Proporcionar luces estratégicas prospectivas, no solo información financiera sobre el pasado.

**Convertir montañas de datos en pepitas de visión.** Filtrar y analizar grandes cantidades de datos pronta y fácilmente.

**Juntar las piezas.** Combinar datos internos y externos para generar luces que antes no fueron posibles o no eran prácticas.



***Pintar un cuadro.*** Presentar los datos y los resultados visualmente de manera que sean fáciles de entender y tengan mayor impacto.

***Actuar con confianza.*** Volverse una organización orientada-a-los-datos que toma decisiones de inversión y operación con más confianza y riesgo mitigado.

***Ser más estratégico.*** Impulsar el valor y la credibilidad de la función de finanzas como un socio estratégico para el negocio.

#### Qué hacer ahora

***Comenzar al final.*** Comience por identificar los problemas críticos de negocio que necesitan ser resueltos, y luego trabaje hacia atrás para ver cómo las analíticas de las finanzas pueden ayudar. Esto puede revelar problemas que usted nunca supo que tenía – así como potenciales fuentes nuevas de información valiosa que actualmente está oculta.

***Comience pequeño.*** Identifique las áreas donde un pequeño programa piloto podría generar una cantidad alta de valor con esfuerzo e inversión mínimos. Céntrese en las áreas críticas del negocio y en los desafíos estratégicos que sea probable que se beneficien a partir de la visión de las finanzas. Use el momento positivo y las lecciones aprendidas para con el tiempo ampliarse a otras áreas.

***Saque la basura.*** De manera cuidadosa organice, estructure, y administre las fuentes de sus datos. Recuerde el viejo adagio: basura entra, basura sale.

***Nunca deje de ajustar y mejorar.*** En la medida en que usted gane experiencia con las analíticas de las finanzas, busque continuamente maneras para usarla más efectiva y estratégicamente. Monitoree los resultados y continuamente ajuste las preguntas, los datos, los análisis, y las herramientas para incrementar su relevancia y su impacto.

#### Se acabó el tiempo

***Saque provecho de las analíticas de las finanzas.*** Cada negocio potencialmente puede beneficiarse del poder de las analíticas de las finanzas. Sin embargo, las organizaciones que todavía estén luchando por proporcionar reportes financieros confiables y oportunos necesitaran primero tener cuidado de lo básico.

Nosotros podemos ayudarle a valorar sus capacidades actuales – y a encontrar la manera para llevar esas capacidades a un nivel más alto de visión estratégica y asociación para el negocio.

Contáctenos para saber cómo su organización puede crear más valor con las analíticas de las finanzas.

#### Acerca del autor

**Nnamdi Lowrie**, Principal, Deloitte Consulting LLP

# Cómo pueden los CFO apropiarse de las analíticas<sup>♦</sup>

Por: **Thomas H. Davenport**

*Las analíticas avanzadas pueden permitirles a las compañías cubrirse contra la volatilidad y responder más rápido, y con mayor conocimiento, a los cambios en el mercado, de manera que el poder predictivo que las analíticas ofrecen – en fijación de precio, la cadena de suministro, y otras áreas – pueda tener un impacto incrementado en la manera como se hacen negocios.*

Mucho se ha hablado acerca de las cantidades sin precedentes de datos que las compañías recopilan estos días, a partir de sus operaciones, cadenas de suministro, procesos de producción, e interacciones con el cliente. E incluso se ha hablado más acerca de la promesa de las analíticas de negocios para analizar los datos en la búsqueda de nuevas formas de ventaja competitiva, proporcionando luces en tiempo real a través de la cadena de valor, desde administración de inventarios hasta fijación del precio.

Sin embargo, quién debe apropiarse de las analíticas continúa siendo una pregunta. Los hallazgos de *The Analytics Advantage*,\* la primera encuesta anual de Deloitte Touche Tohmatsu Limited sobre el estado de la preparación que las compañías líderes tienen respecto de las analíticas, revela variaciones amplias en la vigilancia de las analíticas, con el líder más frecuente de las analíticas – señalado por el 23% de quienes respondieron – siendo la “unidad de negocios o el jefe de la división,” quien típicamente también tiene importante responsabilidad presupuestal. Sin embargo, no muy lejos está el CFO, con el 18% (el 20% dijo que no había un supervisor único). Las finanzas mismas son citadas como el área que más comúnmente se encuentra para invertir en analíticas, con el 79% (vea adelante la sección, “Organización y vigilancia: las analíticas por los números”).

Dado que muchos CFO y sus equipos de finanzas tradicionalmente han llevado y usado analíticas orientadas-mediante-datos para los aspectos estratégicos de la administración del negocio, se puede elaborar un caso para ceder la propiedad de las analíticas al director de finanzas. Por otra parte, solo tiene sentido que mediante también asumir el liderazgo para la aplicar las analíticas a las decisiones operacionales, los CFO pueden fortalecer los lazos a través del negocio y la influencia ampliada fuera de las funciones centrales de las finanzas. En el presente documento examinaremos dónde recae la propiedad de las analíticas, y ofreceremos pasos para orientar las analíticas a través del negocio.

## A partir de la administración – hasta la dirección – del negocio

Durante mucho tiempo las finanzas han estado orientadas-a-los-datos, pero la disponibilidad de grandes datos y el crecimiento de las capacidades de análisis de los datos han resaltado adicionalmente su importancia. Pero para apropiarse plenamente de las analíticas, los CFO deben estrechar la brecha que hay entre la toma de decisiones estratégicas y operacionales, y las analíticas. Este es un cambio fundamental en los roles: es la diferencia entre “administrar el negocio” – las decisiones más grandes, del nivel más elevado, tales como planeación, presupuestación, y elaboración de pronósticos, que son las responsabilidades tradicionales de los CFO – y “dirigir el negocio,” el día-a-día, o incluso minuto-a-minuto, de la toma de decisiones operacional que típicamente reside fuera de la competencia del director de finanzas (por ejemplo, en las unidades de negocio, o ventas y mercadeo).

Armados con analíticas, sin embargo, los CFO pueden ejercer control más centralizado de la toma de decisiones operacionales del negocio, respondiendo preguntas tales como, ¿Qué punto de precio se debe usar para este cliente en este día? O ¿Qué productos de inventario deben impulsados o retirados de la cadena de suministro?

Por otra parte, las analíticas avanzadas pueden permitirles a las compañías cubrirse contra la volatilidad y responder más rápido, y con mayor conocimiento, a los cambios en el mercado, de manera que el poder predictivo que las analíticas ofrecen – en fijación de precio, la cadena de suministro, y otras áreas – pueda tener un impacto incrementado en la manera como se hacen negocios.

Si bien algunos CFO pueden dudar en llevar las analíticas a las áreas operacionales porque no necesariamente se trata de problemas del “panorama general,” los conocimientos sobre el cliente que las analíticas pueden proporcionar van directo a la línea de resultados. Una cantidad de utilidades puede perderse entre las grietas operacionales, y las analíticas pueden ser quien cambia el juego en la manera como se mejora la disciplina operacional.

\* *The Analytics Advantage* fue comisionada por D TTL para entender de mejor manera el estado de la preparación que hoy tienen las corporaciones líderes respecto de las analíticas, y qué puede deparar el futuro. Fue realizada usando una mezcla de cuestionarios en línea dirigidos a 100 personas representantes de compañías en servicios, tecnología, comunicaciones, entretenimiento, atención en salud, productos de consumo / minoristas, y otros sectores, así como también entrevistas “en profundidad” con ejecutivos principales de 35 compañías en Norteamérica, China y el Reino Unido. Las entrevistas fueron supervisadas o dirigidas por el líder y autor en el pensamiento sobre las analíticas Thomas H. Davenport, President’s Distinguished Professor of Information Technology and Management at Babson College y director de investigación del International Institute for Analytics.

### Pasos para tomar la iniciativa de las analíticas

Los siguientes pasos les permiten a los CFO y a las organizaciones de finanzas asumir el liderazgo en la dirección de las analíticas a través del negocio.

#### 1. Defina la ventaja de las analíticas.

Los CFO pueden mostrar cómo finanzas lidera las analíticas mediante la identificación de las áreas de negocio donde las analíticas pueden ofrecer valor y ventaja competitiva (por ejemplo, orientar el conocimiento operacional). En muchos casos, finanzas no poseen los datos sobre el lado operacional del negocio que son obtenidos a partir del rastreo de clientes, fijación de precios, cadena de suministro o activos. Pero mediante las analíticas respaldadas-por-finanzas, el CFO puede llevar valor fuera de las funciones centrales de finanzas a través de todo el negocio.

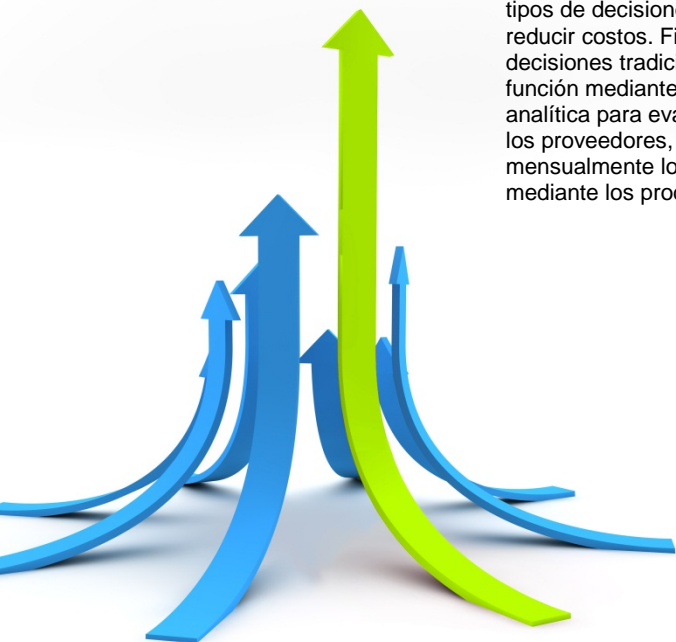
En un fabricante de alimentos de \$1 billón, por ejemplo, finanzas lideró una iniciativa de analíticas-sobre-el-gasto que creó eficiencia en la cadena de suministro y costos reducidos mediante el mejoramiento de la administración del abastecimiento de la cadena de suministro. Finanzas desarrolló modelos analíticos que miró la rentabilidad a nivel de SKU,\* y llevó ese conocimiento para ayudar a que la operación entienda de mejor manera los tipos de decisiones que podría tomar para reducir costos. Finanzas cruzó la toma de decisiones tradicionalmente fuera de su función mediante usar una solución analítica para evaluar el abastecimiento y los proveedores, y luego desplegó mensualmente los datos a los compradores mediante los productos individuales.

Otras áreas en las cuales las analíticas apoyadas-por-finanzas pueden llevar valor fuera de la función de finanzas incluyen **adquisiciones** (análisis del gasto y administración del proveedor), **unidades de negocio** (análisis de la erosión del margen, analíticas de la fijación del precio, y alineación entre nivel de servicio y rentabilidad del cliente), **ventas y mercadeo** (punto de precio, fugas de ingresos ordinarios, orientador de los ingresos ordinarios, demanda/elasticidad-del-precio, retención del cliente, y análisis de batido de la mezcla), **cadena de suministro** (pronósticos vinculados a ventas y finanzas, rentabilidad de la introducción de producto nuevo, y efecto de la dolarización) y **tecnología de la información** (planeación y priorización de la inversión en tecnología).

#### 2. Entrega de valor operacional con analíticas

Aún así, los CFO que deseen liderar las analíticas a través de la organización tienen que mostrar cómo pueden entregarlo en el lado operacional. Entonces, una vez que elaboran el caso para liderar las analíticas en la toma de decisiones operacional y en la identificación del valor de hacerlo, todo se reduce a la entrega de ese valor.

Para comenzar, identifique una iniciativa centrada-en-analíticas que se dé a través de las áreas para que tenga un mayor impacto en el nivel operacional. Demuestre el valor que las analíticas pueden ofrecer a través de la administración del inventario – una mejor experiencia del cliente, o de cualquier componente que usted necesite conocer. Y no se limite a las restricciones tradicionales. Pregúntese a sí mismo: “¿Qué decisión o meta de negocios orientaría el margen o el crecimiento mediante analíticas fuera de las finanzas?” Por ejemplo, el negocio puede necesitar estar en mercadeo o ventas, que es la razón por la cual algunas compañías de productos de consumo están mirando puntos de precio, rendimientos del margen, y otras analíticas que puedan ayudar a influir en la rentabilidad.



## Organización y vigilancia: las analíticas por los números

¿Cómo deben las analíticas ser estructuradas dentro de una organización? ¿Deben estar centralizadas o esparcidas? Y, ¿Quién, en últimas, debe “apropiarse” de ellas?

Los hallazgos provenientes de *The Analytics Advantage*, la primera encuesta anual de DTTL sobre el estado de la preparación de las organizaciones líderes respecto de las analíticas, revela variaciones amplias en la vigilancia, siendo el campeón más común de las analíticas el jefe de unidad de negocios o de división (23%). Cinco categorías de la alta dirección (CEO, CFO, CIO, CMO, Director de analíticas jefe, más “Otros”) se combinan para contabilizar el 56% de quienes son responsables por las analíticas, con cerca del 18% de las corporaciones encuestadas reportando que el CFO es el principal responsable por las analíticas, siendo el CFO el tercer vigilante más común de las analíticas.

¿Quién vigila las analíticas? Los datos de la encuesta mencionada ofrecen los siguientes resultados: CEO (9%), CFO (18%), COO (0%), CIO (15%), CMO (5%), otro alto ejecutivo (5%), jefe de unidad de negocios o división (23%), director de analíticas jefe o equivalente (4%).

Además, otro 20% de quienes respondieron no pudieron identificar otro ejecutivo individual con esa responsabilidad. Esto sugiere que algunos negocios pueden estar experimentando una lucha continua por el poder de la propiedad de las analíticas, en la medida en que los ejecutivos se vuelven más conocedores de los potenciales beneficios y complejidades de una capacidad robusta de analíticas dentro de sus empresas. Más de la mitad de los 100 que respondieron la encuesta eran altos ejecutivos (33%) o jefes de unidades de negocio o de divisiones (22%), lo cual puede señalar la creciente importancia de las analíticas en los niveles más altos de la empresa.

Cómo están organizadas las analíticas también es un problema en evolución. Cerca del 42% de quienes respondieron reportan algún nivel de centralización en su organización – un hallazgo que de alguna manera puede ser sorprendente dato que las analíticas de la era moderna y los grandes datos todavía son relativamente nuevos en la agenda corporativa.

El restante 58% tiene ya sea baches descoordinados de actividad analítica (20%) o geografía – o capacidades analíticas basadas en la unidad de negocios que están en las primeras fases de colaboración dado que comienzan a compartir herramientas, datos, talento, y prácticas líderes.

Por otra parte, hay un debate continuo acerca de si las analíticas deben ser una función más centralizada o inmersa en varias corrientes y geografías del trabajo corporativo. Las opiniones son tan variadas como las compañías e industrias implicadas. Tal y como lo describió un líder, moverse desde un enfoque descentralizado hacia uno más centralizado para las analíticas – que está en las primeras etapas en su organización – es deseable. “Yo preferiría ir a un equipo centralizado, porque disminuye la probabilidad de confusión dentro de la organización,” explicó. “De otra manera, usted tiene dos o más departamentos investigando y construyendo sus propios modelos de apoyo. Que pueden crear coros y áreas grises que ninguno de los grupos de analíticas pueda respaldar o superar.”

Inversamente, algunos de quienes respondieron inflexibles en que la descentralización de las capacidades analíticas es más efectiva, con uno señalando que “mediante servir a los líderes individuales, estamos más inmersos en el negocio y más capaces para servir a sus necesidades.”

El debate “centralizar versus descentralizar” probablemente continuará, en la medida en que las organizaciones lidien con el volumen, la velocidad, y la variedad de los datos a su disposición, los recursos requeridos para darle sentido a estos datos, y los efectos que los proyectos orientados-a-los-datos tengan en ingresos ordinarios, gastos, participación en el mercado y reputación.

En relación con las **ventajas que ofrecen las analíticas**, los siguientes son otros hallazgos clave de *The Analytics Advantage*:

- **Las analíticas como un recurso competitivo:** Para muchas compañías las analíticas ya son una importante fuente competitiva, con menos del 20% de quienes respondieron señalando que las analíticas todavía no respaldan sus estrategias corporativas.
- **Importancia creciente de las analíticas:** Cerca del 96% de quienes respondieron sienten que las analíticas serán más importantes para sus organizaciones en los próximos tres años. Dos razones para que haya enorme espacio para el crecimiento son: una gran cantidad de datos todavía no es usada para la toma de decisiones, y muchas organizaciones solo tienen tecnología analítica rudimentaria.
- **Mejor toma de decisiones:** Casi la mitad de quienes respondieron (49%) aseveró que el mayor beneficio de usar las analíticas es que es un factor clave en las capacidades para la mejor toma de decisiones. Otro 16% considera que su mayor beneficio es mejorar las iniciativas estratégicas clave de facilitación. Cerca de dos tercios de quienes respondieron dijo que las analíticas juegan un rol importante en la dirección de la estrategia del negocio.
- **Mercadeo y clientes:** De manera sorprendente, solo el 1% de quienes respondieron considera que el mayor beneficio de usar analíticas de los datos es identificar y crear nuevas corrientes de ingresos ordinarios por producto y servicio. Pero su influencia en mercadeo está aumentando, dado que el 55% de quienes respondieron dijo que sus grupos de mercadeo y ventas invierten en analíticas sólo superada por operaciones de finanzas.
- **La estructura es un desafío:** Dentro de las compañías las analíticas son administradas por una variedad de roles ejecutivos, y un rango amplio de funciones se beneficia de las analíticas. Se necesita más estructura alrededor de la coordinación y la alineación a fin de realizar el impacto y los beneficios de los datos de la compañía a través de la organización.
- **Barreras clave a superar:** Las organizaciones probablemente serán lentas en capitalizar plenamente el potencial de las analíticas a menos que sean capaces de superar varias barreras clave, de las cuales la administración de los datos y el acceso al talento a menudo son las más problemáticas.

### Defina, articule, despliegue

La entrega del conocimiento de las analíticas para la toma de decisiones operacional es materia de articular y capturar los datos requeridos, realizar el análisis, y finalmente trabajar con los equipos de negocio para desplegar el modelo basado-en-analíticas.

Los CFO pueden orientar los beneficios de las analíticas a través de la empresa ya sea directamente, a partir de los equipos de analíticas de finanzas, o mediante establecer un Centro de Experticia en Analíticas liderado por finanzas y que reporte directamente al jefe de finanzas.

Como un ejemplo de cómo los CFO pueden liderar las analíticas en áreas fuera del rol tradicional de las finanzas, considere una empresa de telecomunicaciones cuyo CFO lideró la iniciativa para lograr que la compañía llegue a los clientes más rentables y a niveles de servicio – y fijación de precios – personalizados. Lo hizo mediante dar los siguientes pasos:

- **Definir el desafío de la toma de decisiones operacional:** Para esta empresa de telecomunicaciones, el objetivo fue ganar una participación más grande de las carteras de clientes con servicio por niveles.
- **Articular la solución analítica:** El CFO de la empresa de telecomunicaciones le pidió a finanzas calcular el valor durante toda la vida de los clientes individuales y desarrollar modelos por escenarios para descuentos, mercadeo, y recompensas para guiar las interacciones con el cliente.
- **Desplegar:** Trabajando inter-funcionalmente para ejecutar el plan y capturar el valor, el CFO de la empresa de telecomunicaciones llevó la solución analítica a los empleados de primera línea y a los comercializadores para derivar la rentabilidad del cliente individual a partir de cada transacción, en tiempo real.

Liderar las analíticas para respaldar la toma de decisiones operacional demanda un nivel alto de compromiso para cambiar la organización desde una perspectiva histórica hacia una perspectiva prospectiva. También requiere la disposición para invertir en un pequeño grupo de personas talentosas que puedan ayudarle a determinar e implementar las capacidades analíticas que usted va a necesitar. Y muy importante, necesita un CFO que pueda orientar las analíticas para la toma de decisiones tanto estratégica como operacional.

#### Acerca del autor

**Thomas H. Davenport** es President's Distinguished Professor of Information Technology and Management, Babson College Independent Advisor, Deloitte Analytics, Deloitte Consulting LLP.



# Cultivando la empresa analítica del mañana

## Fabricante CPG avanza en su innovación y en la maduración de sus analíticas ♦

*En colaboración con Deloitte, el fabricante miró sus analíticas en acción a través de cinco capacidades clave. El resultado fue una hoja de ruta del estado futuro que fue más allá de la selección de nuevas herramientas analíticas para la transformación de la cultura y la organización, la comunicación más efectiva de los conocimientos, el mejoramiento del proceso para la toma de decisiones, y la capitalización en la innovación emergente.*

♦ Documento original: Cultivating tomorrow's analytics enterprise. CPG manufacturer ramps up their innovation and analytics maturity. 2014 Deloitte Development LLC.

Con base en el reporte 2013 de la Grocery Manufacturers Association (GMA) titulado “Formula for Growth — (Innovation) <sup>Big Data & Analytics</sup>”, un fabricante de CPG\* determinó con precisión las analíticas de datos como un imperativo estratégico para doblar su línea principal durante la siguiente década. Aunque no es nuevo para las analíticas, el fabricante se dio cuenta que la tecnología emergente permitía nuevos enfoques para enfrentar los tradicionales problemas de la industria. En colaboración con Deloitte, el fabricante miró sus analíticas en acción a través de cinco capacidades clave. El resultado fue una hoja de ruta del estado futuro que fue más allá de la selección de nuevas herramientas analíticas para la transformación de la cultura y la organización, la comunicación más efectiva de los conocimientos, el mejoramiento del proceso para la toma de decisiones, y la capitalización en la innovación emergente.

#### El desafío – Doblar la línea principal

A comienzos del año 2013, la GMA, trabajando en equipo con Deloitte, entregó un reporte de 10 meses sobre cómo los fabricantes de alimentos, bebidas y bienes de consumo empacados (CPG) pueden innovar con las analíticas para impulsar los grandes datos y mejorar los resultados en el mercado. Con la investigación en la mano, este fabricante global de CPG estableció crear una capacidad de la empresa – para entregar los conocimientos provenientes de la innovación y de las analíticas para el crecimiento de la línea principal. Luego de una década de adquisiciones, el fabricante tenía información por silos, así como también sobreponerse a la disparidad organizacional y a la resistencia al cambio.

Bajo la dirección de Deloitte, el desafío fue determinar si había la cultura, el modelo organizacional, los procesos para la toma de decisiones, la tecnología, y las capacidades de datos para respaldar sus aspiraciones analíticas y transformar la organización de una manera práctica.

#### Solución – Transformación organizacional

Deloitte empleó un enfoque metódico para analizar y priorizar las oportunidades para el crecimiento rentable de las ventas de CPG. El proyecto se centró en la valoración del estado actual y en un plan del estado futuro para avanzar por fases en el Centro de Excelencia (CoE) de “Innovación y conocimiento” para las analíticas. Colaborando con más de cuarenta ejecutivos principales y realizando múltiples sesiones de trabajo, el equipo de Deloitte ayudó a proporcionar visibilidad y exposición de las brechas y puntos de dolor en los procesos de negocio.

El estado actual de las analíticas actuales del fabricante de CPG se encontró que era funcionalmente aislado, inhibiendo las capacidades requeridas para respaldar las iniciativas futuras relacionadas con las analíticas. Deloitte miró a través de cinco dimensiones del negocio: herramientas y técnicas, administración de información y visualización de datos, toma de decisiones, organización y talento, y liderazgo y cultura del ejecutivo – para ayudar al fabricante a desarrollar un enfoque de analíticas para toda la empresa. El CoE sobre el estado futuro combinó innovaciones emergentes tecnológicas y digitales para aprovechar los grandes datos para conocimientos analíticos más profundos y más ricos.



\* CPG = Consumer Packaged Goods = Bienes de consumo empacados (N del t)

### Resultados – Colaboración minorista mejorada

Una vez alineada con el estado actual y armada con un plan para mejorar las capacidades analíticas de la empresa, el fabricante estableció exhibir su posición de liderazgo con los socios del comercio minorista. Para hacer esto de manera efectiva, el fabricante fundamentalmente hizo reingeniería de sus equipos organizacionales para entregar conocimientos mejorados.

Más ampliamente, el fabricante de CPG identificó las oportunidades para aprovechar las analíticas como una capacidad para entender si las estrategias de mercadeo, ventas, y cadena de suministro actualmente están dando sus frutos en el sitio de venta.

El entregable de Deloitte fue más allá de la tecnología y se refirió a cómo la organización podría acoger de mejor manera el enfoque

orientado por las analíticas de los datos para dirigir el negocio. Adicionalmente, innovaciones tales como consecución de talento, auto-presentación de reportes del cliente, y mejoramiento de la experiencia digital en-el-almacén, han dado lugar a nuevas estrategias para la aplicación de las analíticas para entender de mejor manera los clientes individuales. El CoE re-diseñado definió el rol de las analíticas a través de la empresa y combinó el poder de las funciones de negocio que previamente funcionaban como silos. Este re-diseño proporcionó aprendizaje, servicios, y conocimiento compartidos a través de la organización.

En la medida en que el fabricante actúa teniendo como referencia su visión analítica y su hoja de ruta, ha continuado comprometiendo a Deloitte para respaldar sus necesidades técnicas, organizacionales y de innovación. Consideran que el mejoramiento de las capacidades analíticas es un viaje que comienza con el liderazgo y la cultura correctos.

Esta es una traducción al español de los originales en inglés mencionados, publicados por Deloitte - Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.