

# *Intuición e Información*



## Digitalización

No cabe duda de que la tecnología está entre las prioridades en la agenda de los líderes de negocio, y no sólo ya de los responsables de IT de las compañías. Así se desprende del estudio 2014 Global CEO Survey de PwC, en el que se pone de manifiesto que los máximos responsables de las empresas consideran a la tecnología como la tendencia más importante que transformará sus negocios en los próximos cinco años, por delante de otros grandes cambios globales como pueden ser los demográficos o los poderes económicos mundiales.

Siendo un hecho indiscutible que hoy todo es digital, cabe preguntarse si las empresas están aprovechando el valor de la tecnología y si ésta se encuentra suficientemente imbricada en las organizaciones facilitando el camino hacia una verdadera transformación digital. Esta característica de las empresas es lo que PwC denomina Digital IQ. La respuesta, según el 2014 Digital IQ Survey de PwC, es que sólo 1 de cada 5 compañías pueden considerarse digitales, por tener un desempeño excelente en términos de Digital IQ. Si particularizamos este análisis para el caso de Hispanoamérica nos encontraríamos que las empresas de nuestra región se encuentran más retrasadas que la media mundial en términos de extraer el valor de la tecnología, lo cual obedece a diferentes razones. En el mismo estudio se determinan cuáles son las 10 tecnologías emergentes clave en las que las empresas invertirán en los próximos años. A la cabeza de ellas, y sin discusión, se encuentra el uso de Analytics como vía para extraer el valor de la información y transformar este activo en una herramienta de generación de beneficios para el negocio. En nuestra región de Hispanoamérica, aun presentando como se ha dicho cierto retraso respecto a la media en cuanto a utilización de la tecnología, este hallazgo es totalmente coincidente con el resto de regiones.

“Vds. no pueden continuar pensando que el mundo es igual que hace cinco años. Es increíblemente diferente ahora: incluso ha cambiado respecto a cómo era hace cinco semanas o cinco meses. La espiral de cambio se está acelerando. Los líderes de la sociedad y las instituciones deberían comunicar este constante estado de cambio en el mundo y vivir de manera acorde, de manera que puedan liderar desde una conciencia de dicho cambio”. Esta frase, pronunciada por Juan Béjar (CEO de Fomento de Construcciones y Contratas, España) en el 2014 Global CEO Survey de PwC, resume el reto al que se enfrentan los gestores de las empresas: un permanente cambio en todas las dimensiones de la organización que obliga a tomar decisiones de manera continua. Y además deben hacerlo con una dificultad añadida: las fuentes de información y el volumen de datos que éstas proporcionan para alimentar las decisiones crecen exponencialmente y además los patrones de decisión también son cambiantes.

Es en este contexto donde se enmarca la necesidad de explotar ese valioso activo, hasta ahora muchas veces menospreciado, que es la información.



## Grandes Decisiones

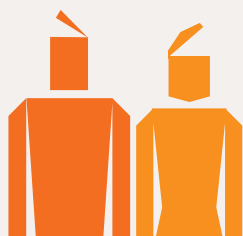
El proceso de toma de grandes decisiones está cambiando. Cada vez más se dispone de mayor información para alimentar el proceso de toma de decisiones en las empresas. En este informe se aborda el papel que juega el uso de Analytics en los procesos de toma de decisión. En este documento se exponen las conclusiones de una encuesta global realizada por PwC a 1.135 ejecutivos senior y entrevistas en profundidad con 25 ejecutivos, consultores y académicos de referencia. A continuación se presentan los hallazgos más importantes.

**Las grandes decisiones son frecuentes pero solamente unas pocas ocurren de forma planificada.** La mayoría de ejecutivos toman grandes decisiones con frecuencia trimestral, pero solamente unas pocas se realizan en el momento previsto según la estrategia definida. Más de la mitad de los ejecutivos entrevistados califican este tipo de decisiones como oportunísticas o retrasadas, lo que sugiere que tienen poco control sobre el momento en el que se toman las decisiones.

**El crecimiento está como primera prioridad en todo el mundo menos en Norte América.** Las decisiones más importantes en los próximos 12 meses tratarán sobre cómo hacer crecer el negocio. Sin embargo en Norte América se trata de cómo racionalizar negocios existentes. Esto viene en respuesta a los cambios estructurales en sus industrias, y demuestra que las necesidades de reestructuración provocadas por la recesión global todavía no han llegado a su fin.

### Five steps to consider before your next big decision

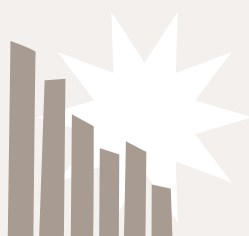
1



#### Keep an open mind.

Data analysis is not limited to recurring decisions. Some executives already rely on it for one-off decisions, such as identifying a potential mergers and acquisitions target.

2



#### Unlock existing

**insights.** Data do not have to be “big” to be useful. Analysing databases previously mothballed or kept in silos can lead to fresh insights.

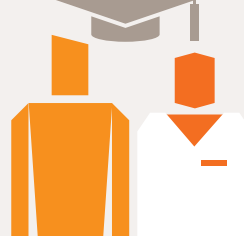
3



#### Understand inherent bias.

Important decisions have already taken place before data analysis is presented to senior executives. Get to know what lies behind your dashboard.

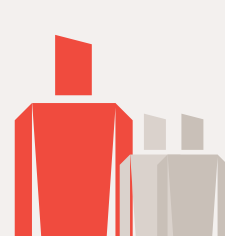
4



#### Invest in talent.

Before recruiting new data scientists to staff your data-insights teams, consider training existing employees with a foundation in data analysis.

5



#### Take the lead on accountability.

Being clear about who has decision making rights can improve outcomes. Opening up access to data and analysis can allow decisions to be challenged.



**La colaboración con compañías rivales está en aumento.** Una de las decisiones más comunes en los próximos 12 meses es la de colaborar con la competencia. Se trata de colaborar o compartir costes para afrontar la caída de márgenes. Con todo, este tipo de decisiones no parece resultar fácil.

**Los datos y el análisis deberán mejorar la intuición y la experiencia.** La mayoría de las empresas han cambiado o planean cambiar el proceso de toma de las decisiones importantes debido a la irrupción de Big Data y Analytics. Por ejemplo, el uso de datos para evaluar diferentes escenarios antes de decidir se está volviendo cada vez más común. No obstante, la experiencia y la intuición de los directivos siguen jugando un papel importante a la hora de interpretar los resultados. El reto para las compañías es conseguir combinar estos dos factores para agregar valor en la toma de decisiones en el día a día.

**En el proceso de toma de decisión participa cada vez más gente y se cuenta con más datos.** El número de personas involucrado en la toma de decisiones ha aumentado en los últimos 2 años. Lo mismo sucede con los datos disponibles para la toma de decisión, que requieren de nuevas habilidades para extraer conclusiones relevantes. Se requerirá una mayor disciplina para gestionar ambos escenarios.

**Se necesita mejorar el volumen, veracidad y velocidad de los datos.** Mientras en los mercados maduros, la calidad, veracidad y completitud de los datos es el mayor problema, en los mercados emergentes es la falta de datos el mayor escollo a superar. Entre la alta dirección se percibe que el valor que aporta Big Data a su día a día es limitado. Esto debería cambiar al asegurar la calidad y consistencia de los datos y el acceso a los resultados de los análisis a tiempo y orientados a las necesidades del negocio.

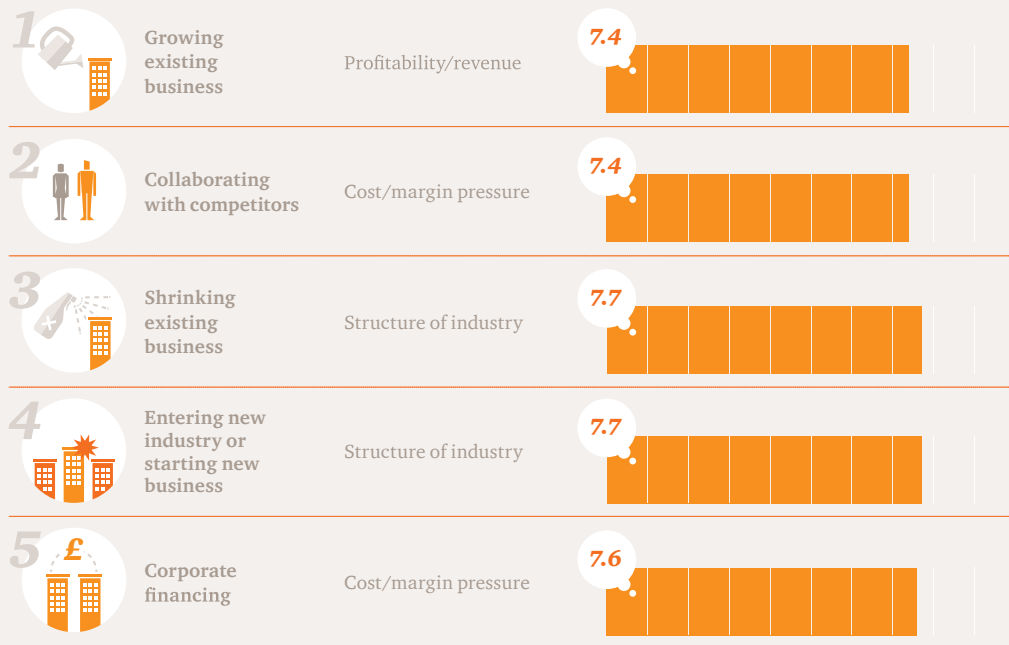
**Para aprovechar el potencial de un equipo de Data Scientists se requiere de mayores habilidades por parte de la Dirección.** Pocas empresas reconocen tener falta de Data Scientists. Sin embargo, cuando llega el momento de implementar las recomendaciones basadas en el análisis de datos, más de la mitad de los ejecutivos admiten descartar aquellos análisis que no son capaces de comprender y uno de cada cuatro carece del conocimiento para sacarle mayor partido a estos análisis.

The big decisions agenda

**Top 5 big decisions in next 12 months**  
(1 = most important)

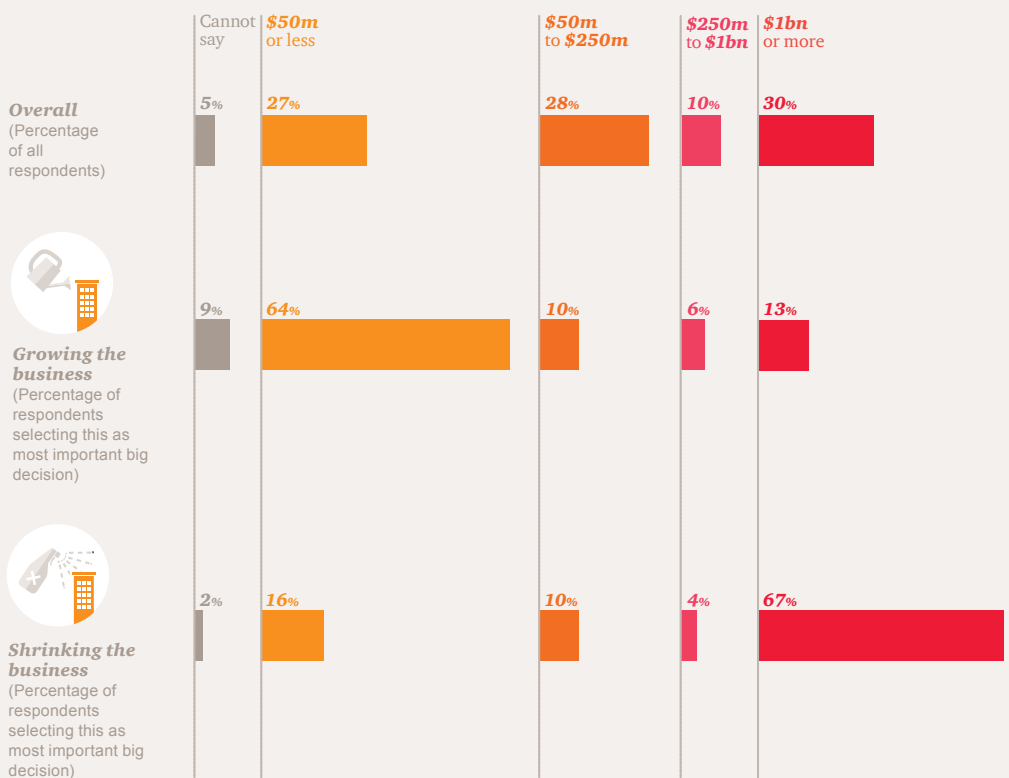
**Most likely strategic motivation for big decision**

**Level of preparedness to make big decision**  
(on a scale of 1 to 10, where 1 is completely unprepared and 10 is fully prepared)



Source: Economist Intelligence Unit survey, May 2014

What is the value of the big decision in terms of your organisation's future profitability?



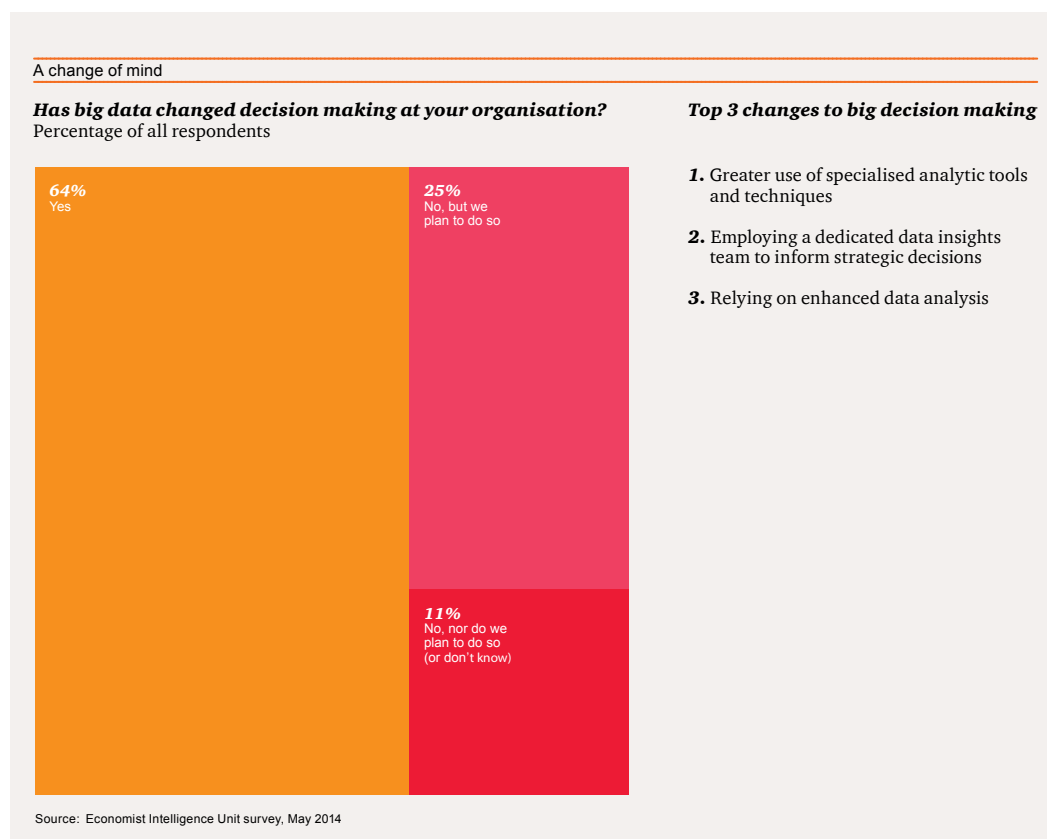
Source: Economist Intelligence Unit survey, May 2014

## Decisiones basadas en datos

En este informe nos enfocaremos en analizar el impacto que tiene en las organizaciones el hecho de tomar decisiones basadas en análisis de datos en contraposición a utilizar solamente la intuición y la experiencia.

La disponibilidad de datos no es algo nuevo, sólo que ahora hay muchos más datos disponibles de los que habían hasta ahora. Es más, el volumen de datos seguirá creciendo de forma exponencial a medida que las empresas inviertan en la sensorización de sus procesos y evolucione la Internet de las cosas. Esta tendencia fortalecerá la postura de aquellos que creen firmemente en que se puede generar conocimiento analizando el comportamiento de sus propios productos y servicios así como el de sus clientes.

Dada la proliferación de datos en todos los sectores, muchas empresas ya han cambiado la forma de tomar decisiones. La mayoría de ellas, en Norte América, lo hicieron ya hace 2 años, seguidas de un grupo de empresas, esparcidas por todo el mundo, que lo esperan hacer en los próximos 2 años. En Latinoamérica las empresas están incluyendo Big Data y Analytics en sus planes estratégicos y se están dando los primeros pasos para la adopción de esta tecnología en el futuro próximo.



Para aquellos que ya han realizado los cambios, sus prioridades son sacar mayor partido a herramientas y técnicas analíticas especializadas, formar un equipo dedicado a analizar las revelaciones obtenidas de los datos para informar los procesos de toma de decisiones estratégicas y emplear más la analítica avanzada en todas las áreas de la empresa para mejorar los procesos de toma de decisión a todos los niveles.

Actualmente casi uno de cada tres directivos considera el proceso de toma de decisión en su empresa como altamente dirigido por los datos. Estos ejecutivos tienden a tomar grandes decisiones con mayor frecuencia y también las revisan de forma trimestral. También son tres veces más propensos a reportar mejoras significativas en sus decisiones comparados con aquellos que toman las decisiones únicamente basados en la experiencia y la intuición.

## Prueba antes de decidir

¿En qué formas nos puede ayudar el análisis de datos a la hora de tomar mejores decisiones? La encuesta muestra que la mayoría de empresas usan el análisis de datos e información para optimizar un conjunto de variables de tal forma que les ayude a identificar los mejores canales para la distribución de sus productos, los rangos de precio óptimos o la mejor forma de diseñar sus procesos logísticos o de producción.

Recientemente se ha popularizado una técnica estadística denominada A/B Testing, que permite evaluar diferentes hipótesis. En general un 16% de las decisiones se califican de experimentales, incluyendo una componente de testing. Este porcentaje sube a un 26% cuando se trata de posicionamiento de marca. “Utilizamos los datos para dirigir todas nuestras decisiones” dice Jon Oringer, fundador de Shutterstock un Marketplace on-line para fotografías. “Algunas de las mayores mejoras en nuestros productos han sido fruto de un tipo de A/B Testing que realizamos”. Jon Oeringer admite que muchas veces quedan sorprendidos por los resultados de los tests. “Algunas de las cosas que creemos que van a funcionar, resulta que tienen diferentes efectos en el negocio que no habíamos previsto, y si no las hubiéramos medido hubiéramos acabado perdiendo dinero”.

Western Union, una empresa global de servicios financieros, también usa este tipo de técnicas sobre grandes bases de datos para determinar el precio óptimo que genera al mismo tiempo mayor satisfacción en sus clientes y valor para el accionista. “Probamos diferentes combinaciones de tarifas y tipos de cambio para ver si tiene un efecto en el volumen y en la satisfacción de los clientes”, dice el CIO de la compañía, David Thopmson. “Esto antes hubiera sido difícil de hacer y hubiera resultado muy tedioso. Ahora, gracias a la tecnología, somos capaces de tener respuestas mucho más rápidas y sobre grandes volúmenes de datos”.

## Demasiada información

En las empresas entrevistadas, los mayores impedimentos para usar los datos en los procesos de toma de decisión son la calidad, precisión y completitud de la información, aunque este hecho es más prevalente en mercados emergentes que en aquellos más maduros. En la encuesta, un 40% de los ejecutivos de América Latina, África, Europa del Este y Oriente Medio admite que estos problemas son la mayor barrera a la hora de considerar este un tema top en sus agendas.

Para DHL Express, que opera en la África Sub-Sahariana, la incompletitud o simplemente la no existencia de datos es un problema. “Cuando estamos decidiendo si tenemos que enviar un avión 747 entre Dubái y Johannesburgo o un 737 entre Dubái y Zambia, se presentan una serie de preguntas que requieren de datos, como la carga total transportada entre los dos puntos y el volumen de cada mercado, que no siempre están disponibles”, dice el Sr. Brewer.

Otra barrera para el uso de datos en el proceso de toma de decisión es identificar qué datos son útiles. Esto está considerado como la mayor barrera en Europa Occidental y Asia-Pacífico. Para muchas empresas el volumen de información que se maneja en Big Data es simplemente demasiado. Para no ser abrumados por los datos, los directivos tienen que tomar lo que Richard Reeves, Director de Estrategia Corporativa en EE, denomina un “enfoque centrado en la solución”. Aquellos que analizan grandes volúmenes de datos esperando encontrar patrones y correlaciones interesantes pueden verse atrapados en la “parálisis del análisis”. Es importante tener claro el objetivo de negocio antes de sumergirse en los datos.

Para aliviar la carga generada por del volumen de datos es necesario introducir otro nivel de discriminación. Aunque sea barato almacenar grandes volúmenes de datos, esto no los hace útiles. “Big Data es un recurso natural, por lo que la gente cree que debes hacer uso de él” dice Hombo Zhou, Director de Haier, el mayor fabricante de productos de línea blanca del mundo. “Pero si los datos se consumen de forma inapropiada, se generan de forma aleatoria o se almacenan sin ningún propósito, lo que se genera es un montón de basura virtual”. El Sr. Zhou cree que este será un problema en los próximos años con el despegue de la Internet de las Cosas.

## Conclusión

Los altos directivos estarán tomando una serie de decisiones estratégicas en los próximos 12 meses. Aunque el foco será el crecimiento, las decisiones de mayor valor serán aquellas relacionadas con la racionalización del negocio. Mientras tanto crecerá la colaboración entre competidores a medida que la presión en márgenes aumente.

Como resultado, la reestructuración de los negocios iniciada por la crisis global continuará. Esto ofrecerá innumerables oportunidades, aunque estas decisiones se tomarán en un entorno de incertidumbre económica, a menudo como reacción a cambios originados más allá del control de los tomadores de decisiones. La forma en que se tomarán estas decisiones ha cambiado en los últimos dos años. Se involucra a más gente y se utilizan los datos para dar soporte al proceso de toma de decisión. Esto ha tenido un impacto positivo, aunque todavía hay algunos puntos a observar. Es necesario establecer responsabilidades claras en el proceso. También se deben aplicar modelos de gobierno de datos que permitan asegurar que se dispone de la información necesaria para la toma de decisiones y que esta es de calidad.

Mirando hacia adelante, muchas compañías planean modificar su proceso de toma de decisiones para incorporar Big Data y Analytics. Aquellas empresas a las que resulta complicado acceder a datos que permitan dar soporte al proceso de toma de decisiones o en regiones donde la disponibilidad de datos es escasa, deberán apoyarse en tecnologías como la sensorización y la Internet de las Cosas para poder generar los datos necesarios para sus análisis.

Volviendo a poner el foco en Hispanoamérica, son ya numerosas las empresas de diferentes sectores que han iniciado este camino. Si bien en algunos casos el punto de partida no es suficientemente maduro y eso les obliga a establecer previamente unas bases fundacionales que garanticen el abordaje del proceso con éxito, la realidad es que existe una conciencia generalizada de que ésta ha de ser la vía hacia la cual encaminar los esfuerzos.

La mayor batalla puede ser convencer a los altos directivos de las organizaciones de que el análisis de datos puede tener un beneficio para su posición. Para ello será necesario invertir en las personas, herramientas y metodologías que permitan mostrar el valor del análisis de datos en todos los niveles de la organización. En este punto es clave la combinación entre las habilidades técnicas para el análisis y el conocimiento de negocio necesario para dirigir dicho análisis e interpretar las conclusiones de tal forma que se generen elementos accionables cuyo impacto en el negocio pueda ser medido y entendido de la misma forma por toda la organización.

Los ejecutivos conocen las preguntas. Lo que necesitan es saber cómo sacar las respuestas de los datos (y tener la voluntad de hacerlo). Aquellos que sepan adaptarse a este nuevo entorno tendrán una ventaja competitiva que les permitirá progresar. Los que no sean capaces de adaptarse o no tengan la voluntad de hacerlo, irán quedando relegados progresivamente a medida que las nuevas generaciones de ejecutivos con mentalidad orientada a los datos se vayan formando. Cuando esto haya pasado, la mayoría de ejecutivos utilizará el análisis de datos como parte fundamental del proceso de toma de decisiones.

## Contactos

### Juan Carlos Gutiérrez

Technology Consulting Leader

Hispanoamérica Advisory Services - HAAS

[juan.c.gutierrez@pwc.com](mailto:juan.c.gutierrez@pwc.com)

### Javier Bargaño

Big Data & Analytics Director

Hispanoamérica Advisory Services - HAAS

[javier.barguno@co.pwc.com](mailto:javier.barguno@co.pwc.com)

## Síguenos

