

Resumen de Investigación

Tendencias y Visiones de la Analítica en la Función del CFO y de Contabilidad

Escrito por: Gary Cokins

Introducción

La función del director de finanzas (CFO) y de contabilidad está evolucionando de su rol tradicional de recolectar datos, validarlos y reportar información a uno nuevo rol que agrega valor al soportar el análisis que se utiliza para tomar decisiones. Su avance ha sido notable, pero su potencial aún no alcanza su punto máximo.

Consideremos el cambio que se ha hecho de los reportes estándares de la rentabilidad de los productos y de las líneas de servicio a una vista más amplia del reporte de la rentabilidad de los clientes usando principios de costos basados en actividades (ABC, por sus siglas en inglés). Otro ejemplo es el desarrollo de mapas de estrategias para reportar y monitorear los indicadores clave de desempeño (KPI) financieros y no financieros. Además, ha habido un cambio en el presupuesto del centro de costos tradicional y del control de varianzas a la implementación de predicciones financieras usando la analítica predictiva integrada en todos los procesos de negocio.

La Visión de la Analítica: Respondiendo a “¿Qué? ¿Y qué? y ¿Después Qué?”

La visión de cómo el departamento de finanzas puede aplicar la analítica lleva a estas actividades a niveles mucho más altos. Sin embargo, tienen sus limitaciones en el sentido de que únicamente responden a la primera de tres preguntas relevantes que necesitan responderse para mejorar el desempeño organizacional. Sólo responden a la pregunta “¿Qué?”:

- ¿Qué cuestan las cosas?
- ¿Qué departamentos/funciones ganan o pierden dinero?
- ¿Qué segmentos de clientes son más o menos rentables?
- ¿Cómo se están desempeñando nuestros KPIs respecto a sus objetivos?

En este reporte de investigación, revelamos que esto por sí solo no es suficiente. Las siguientes dos preguntas también necesitan respuestas: “¿Y qué?” y “¿Después qué?” Las organizaciones necesitan entender más a fondo las relaciones de causa y efecto que generan los resultados. También necesitan incluir los rangos de probabilidad de los resultados que se han proyectado.

Las preguntas “¿y qué?” requieren del análisis para determinar la relevancia de los hallazgos reportados y dónde concentrarse. Las preguntas “¿Después qué?” requieren del análisis predictivo para hacer una evaluación del impacto o del resultado de las decisiones tomadas con base en las respuestas a las dos primeras preguntas. Por ejemplo, si el reporte y el análisis sugieren terminar a los clientes menos rentables y enfocar las iniciativas de marketing y de ventas en segmentos específicos de clientes, ¿cuál será el resultado financiero proyectado? Las respuestas “¿después qué?” validan la calidad de las decisiones propuestas.

Evidencia del Uso Deficiente de la Analítica de Negocio en Finanzas y Contabilidad

La investigación¹ de CFO.com encontró deficiencias en los usos que actualmente se le dan a la analítica en finanzas. Cerca de la mitad de las 231 compañías que participaron en el estudio dijeron ser menos que “muy efectivas” en incorporar información para tomar decisiones estratégicas y operativas. Treinta y seis por ciento de ellas identificaron a la intuición administrativa y a la experiencia como los principales criterios de decisión cuando se deben tomar decisiones estratégicas y operativas. Únicamente el 17 por ciento dijo que el análisis estadístico y el modelado eran criterios de decisión importantes, y la mayoría de los participantes (36 por ciento) dijeron que sus compañías hacen “poco uso o ningún uso” de técnicas más sofisticadas.

Cincuenta y tres por ciento de los encuestados dijeron que el modelado robusto y la analítica deberían tener un papel más relevante en la toma de decisiones en su organización. Los ejecutivos de finanzas parecen estar dispuestos a invertir lo que sea necesario para mejorar su capacidad de acceder a la información sobre el desempeño del negocio y poder analizarla. Sesenta y seis por ciento anticipó que sus compañías harían por lo menos una inversión moderada para poder vincular los datos operativos con los resultados financieros.

En una investigación realizada por el IBM Institute for Business Value¹, se reporta que las funciones de finanzas encuestadas que mostraron la efectividad más alta en la agenda del CFO se distinguen en dos capacidades: 1) **la eficiencia financiera producida por la consistencia de los procesos y de los datos**, lo que ayuda a liberar el poder de la analítica; y 2) **el conocimiento de negocio para impulsar el desempeño empresarial**. Note la referencia que se hace al “poder de la analítica”. Asimismo, el estudio señala que este mismo grupo aplicó de manera consistente cinco habilitadores de la transformación a través de su trayecto. Estos están abordando la tecnología, permitiendo una adopción gradual de los procesos estándar, usando nuevos modelos operativos, aplicando mejores analíticas y mejorando la eficiencia de su fuerza laboral.

El mensaje de estos dos estudios es claro: la analítica está jugando un papel cada vez más importante con la función del CFO. La analítica tiene muchos sabores, incluyendo la segmentación, la correlación, la regresión y el análisis probabilístico, entre otros.

Indicación Aleccionadora de los Avances Necesarios para el CFO

Otra investigación realizada por el The Data Warehouse Institute¹ dice que “finanzas puede ser un poderoso agente del cambio organizacional. Puede aprovechar la información que reúne para ayudar a los ejecutivos y a los directores a optimizar los procesos, cumplir con los objetivos, evitar problemas y tomar decisiones”. El estudio continúa diciendo, “los departamentos de finanzas innovadores han logrado transformarse a sí mismos de ser los contadores que trabajan en un segundo plano a ser asesores estratégicos.

¹ *Preparándose para el Crecimiento: Las Capacidades Analíticas Financieras para Cambiar los Tiempos*; CFO Research Services; Mayo de 2011

Han aprendido a asociarse con el departamento de TI – más específicamente, con el equipo de inteligencia de negocio (BI) – cuyo trabajo es gestionar la información y entregar una sola versión de la verdad corporativa. Para hacerlo, se han liberado de tener que reunir manualmente los datos y de generar reportes para poder participar en actividades de más valor agregado”. La investigación señala que la función de finanzas debe potenciarse para explorar los datos por sí misma sin la ayuda de TI; y que el departamento de finanzas, “armado con conocimientos analíticos, puede colaborar con los directores de la empresa para optimizar la fijación de precios, reducir el inventario, agilizar la procuración o mejorar la rentabilidad de los productos. Pueden ayudar a los directores a evaluar las opciones, como decidir si se agregan más vendedores, se modifican las comisiones, se asocian con un nuevo proveedor o cambian mercancía seleccionada”.

El estudio hace una declaración aleccionadora al decir, “Desafortunadamente, la mayoría de los departamentos de finanzas aún deben adoptar este nuevo papel en un nivel importante. Nuestra encuesta muestra que aunque el departamento de finanzas ha logrado avances para convertirse en un socio confiable del negocio, aún tiene un largo camino por recorrer. Menos de la mitad de los profesionales de finanzas que respondieron a la encuesta creen que su departamento de finanzas, en un alto grado, ayuda a la organización a “lograr sus objetivos” (41 por ciento), a “refinar las estrategias” (35 por ciento), a “impulsar las ventas” (29 por ciento), o “optimizar los procesos” (29 por ciento). De hecho, más del 20 por ciento de los profesionales de finanzas le dieron a sus equipos de finanzas calificaciones bajas en estas áreas, mientras que un porcentaje más alto dijo, en efecto, que el departamento de finanzas hace poco o nada por ayudar al negocio a “optimizar los procesos” (43 por ciento) o “entender y ayudar a elevar las ventas” (50 por ciento)”.

Pasando de las Aspiraciones a la Práctica con la Analítica

Un problema con los estudios de investigación a los que se hace referencia es que describen lo que la función del CFO podría estar haciendo con la analítica, y en los que algunos resultados de las encuestas describen la gran brecha que existe entre las posibilidades; pero no ofrecen ejemplos tangibles de la visión, así que consideremos algunos.

Análisis de la rentabilidad de los clientes para tomar acciones

Hay una tendencia en la que los clientes ven a los productos y líneas de servicio de los proveedores como mercancías. En consecuencia, lo que ahora los clientes buscan de los proveedores son servicios especiales, ideas, innovación y liderazgo. Muchos proveedores han cambiado sus funciones de ventas y de marketing con el fin de que ya no se enfoquen en los productos sino en los clientes, con herramientas de minería de datos y de inteligencia de negocios^{III} para entender el comportamiento de los clientes – sus preferencias, sus hábitos de compra y grupos de clientes afines. En algunas compañías, la función de contabilidad ha apoyado este cambio al reportar información sobre la rentabilidad de sus clientes (incluyendo los márgenes de utilidad bruta de los productos) usando principios de costos basados en actividades (ABC). Sin embargo, ¿es esto suficiente?

Tendencias y Visiones de la Analítica en la Función del CFO y de Contabilidad

Para la función de contabilidad es progresista brindarle a las áreas de marketing y de ventas una visibilidad confiable y precisa de qué clientes son más o menos rentables. Su compañía también puede ver por qué – al observar la visibilidad y la transparencia del proceso interno y de los costos de las actividades que producen las capas de utilidad bruta con las que contribuye cada cliente. A menudo, los ejecutivos de ventas y de marketing se sorprenden de descubrir que gracias a los servicios especiales, sus clientes que más compran no son los más rentables, y se cree que un subconjunto más grande de clientes son sólo rentables marginalmente – o peor aún, poco rentables. Sin embargo, una clasificación de la rentabilidad – de la más alta a la más baja – de cada cliente no ofrece toda la información para saber por qué. Ver la figura 1. Es un inicio pero no se dan todas las respuestas. Aquí es donde la minería de datos y las técnicas analíticas pueden responder a las preguntas de “por qué” y “qué”.

Figura 1



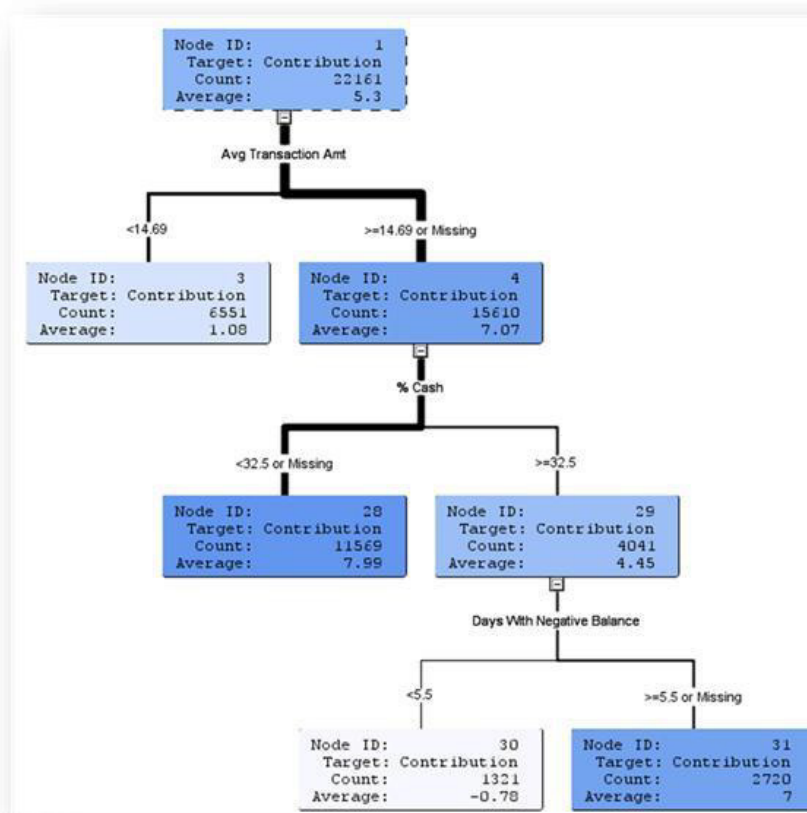
El uso de datos de ABC lleva a la gestión basada en actividades (ABM). Hay algunos conocimientos al alcance de los datos de ABC. Por ejemplo, uno puede ver magnitudes relativas de los costos de las actividades consumidas entre los clientes. También es posible tener visibilidad de la cantidad de impulsores de actividades – como el número de entregas –

Tendencias y Visiones de la Analítica en la Función del CFO y de Contabilidad

que provocan que los costos de las actividades sean altos o bajos. Sin embargo, esto no ofrece el conocimiento suficiente para diferenciar a los clientes altamente rentables de los clientes poco o nada rentables.

Uno puede especular sobre cuáles podrían ser los diferenciadores o las características, como la magnitud de las ventas o la ubicación de un cliente. Sin embargo, plantear hipótesis (aunque es una práctica analítica importante) puede requerir de mucho tiempo – es como encontrar un diamante en una mina de carbón. Uno no puede publicitar los datos hasta que confiesen la verdad. Para intentar identificar lo que diferencia a los clientes más rentables de los menos rentables, la mayoría de sus características podrían ser obvias para un analista intuitivamente. Una técnica más agresiva es usar la minería de datos y las técnicas avanzadas de analítica estadística. Esto implica utilizar el análisis de segmentación basado en árboles de decisiones y partición recursiva. Ver la Figura 2. Estas técnicas pueden darle a las funciones de ventas y de marketing conocimiento de qué acciones, acuerdos, servicios y otras decisiones pueden obtener mayor rentabilidad de los clientes.

Figura 2



El objetivo es acelerar la identificación de los diferenciadores para que las acciones – o las intervenciones – puedan llevarse a cabo para poder obtener esos altos beneficios de los clientes. Los analistas que utilizan la ABM se han beneficiado de la aplicación de cubos multidimensionales de procesamiento analítico en línea (OLAP) para separar los datos. Incluso, la aplicación de la minería de datos y la analítica avanzada puede generar mayores beneficios y ayudar a tomar mejores decisiones.

Racionalizando y validando los indicadores de desempeño claves en un mapa de estrategias y un balanced scorecard

¿Cómo esperan los ejecutivos cumplir con sus objetivos estratégicos si todo lo que ven son los resultados financiero, como las ganancias de los productos, el retorno de las acciones, las ganancias y los intereses antes de impuestos, la depreciación y la amortización (EBITDA), el flujo de caja, y otros resultados financieros? Estos no son objetivos, son resultados y consecuencias. Las medidas no consisten en monitorear los botones de un balanced scorecard. Se trata de mover los botones de los dashboards operativos que, a su vez, mueven los botones estratégicos del balanced scorecard.

Peor aún, cuando las medidas se despliegan aisladamente unas de otras en lugar de hacerlo a través de una cadena de vínculos de causa y efecto, uno puede analizar cuántas medidas influyentes afectan a las medidas influidas. Se trata de algo más que sólo indicadores que miden antes o después de que ha sucedido algo. Esas son relaciones de tiempo. Un balanced scorecard reporta los vínculos casuales, y sus indicadores de desempeño claves (KPIs) deben derivarse de un mapa de estrategias. Cualquier sistema de medición estratégico que no logre comenzar con un mapa de estrategias y/o que reporte medidas de manera aislada es como tener un cometa sin cuerda. No hay control ni dirección.

Existe cierta confusión sobre cuál es la diferencia entre un balanced scorecard y un dashboard. También existe una confusión similar cuando se trata de diferenciar a los indicadores de desempeño claves (KPIs) de las medidas normales y de rutina a las que pueden referirse como sólo indicadores de desempeño (PIs). El adjetivo “clave” de un KPI es el término operativo. Una organización tiene demasiados recursos y energía para enfocarse. Los KPIs son los que distinguen la señal del ruido – las medidas de progreso hacia la ejecución de las estrategias. Un resultado negativo de esta confusión es que las organizaciones están incluyendo una cantidad excesiva de PIs en su sistema de scorecards que deberían restringirse a los KPIs. Cuando alguien dice que nuestra organización tiene 300 KPIs, uno debe preguntar, “¿Cómo pueden todos ser ‘K’ (clave)”?

Una idea errónea sobre un balanced scorecard es que su principal propósito es monitorear los resultados. Esto es algo secundario. Sus principales propósitos son reportar las medidas cuidadosamente seleccionadas que reflejen la intención estratégica del equipo ejecutivo, y después permitir el entendimiento continuo de qué debe hacerse para alinear el trabajo y las prioridades de la organización para conseguir los objetivos estratégicos del equipo ejecutivo.

Idealmente, los objetivos vitales y algunos estratégicos deberían articularse en un mapa de estrategias,

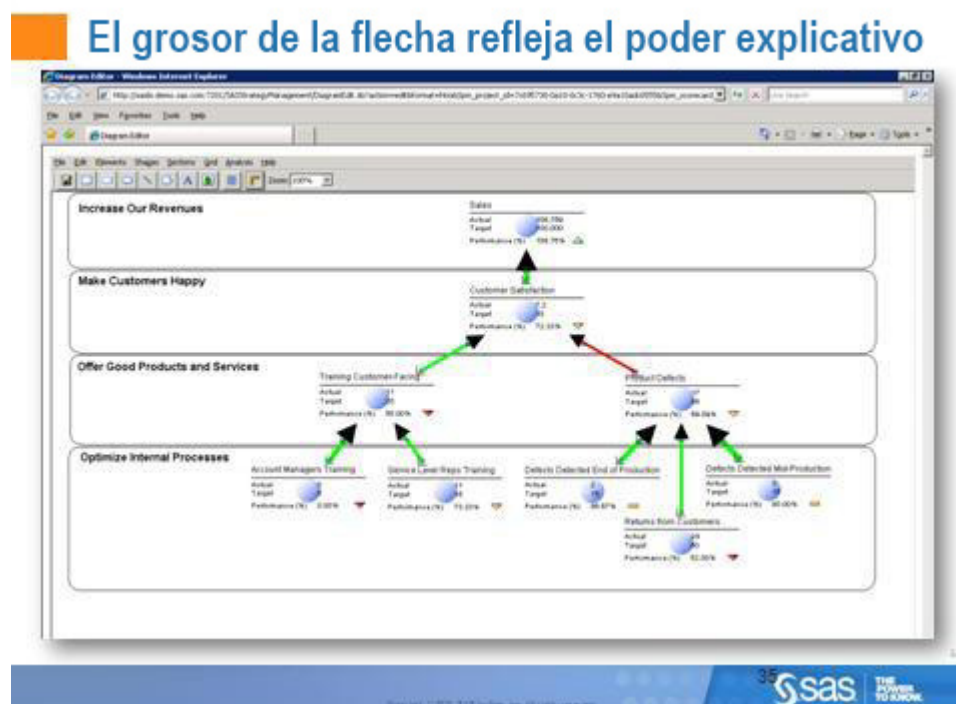
el cual funciona como el vehículo visual desde el cual se identifican los proyectos y las iniciativas necesarias para cumplir cada objetivo, o los procesos centrales específicos en los que la organización necesita sobresalir.

Después de completar este paso, se seleccionan los KPIs y se establecen sus metas de desempeño. Con este conocimiento, es evidente que la scorecard que acompaña al mapa de estrategias sirve más como un mecanismo de retroalimentación para permitir que todos dentro de la organización, desde los trabajadores que atienden a los clientes hasta el equipo ejecutivo, respondan a la pregunta: “¿Cómo estamos en lo que es importante?” Y lo más importante, la scorecard debe facilitar el análisis para también saber por qué. Como se mencionó anteriormente, la idea no es sólo monitorear los botones sino moverlos.

Para ir un paso más adelante, un sistema de scorecards realmente completo debe integrar la analítica de negocio. Un ejemplo obvio sería el análisis de correlaciones para evaluar qué medidas influyentes tienen qué grado de contribución explicativa en las medidas influenciadas

Vea la figura 3 que es una balanced scorecard donde el grosor de la flecha de KPI refleja el grado de contribución explicativa.

Figura 3



Con el análisis de correlaciones de KPI y PI, las scorecards y los dashboards se vuelven una especie de laboratorio para optimizar realmente el tamaño y la complejidad.

Tendencias y Visiones de la Analítica en la Función del CFO y de Contabilidad

Pasar de las Posibilidades a la Probabilidades con la Analítica

¿Qué podría sucederle a los resultados del desempeño de una organización? Al nivel operativo, el volumen de órdenes de ventas podría aumentar o bajar. Los precios de las materias primas compradas como el acero o el café podrían aumentar o bajar. A un nivel microeconómico estratégico, la demanda de los consumidores podría aumentar o bajar. Desde la perspectiva de gestión de riesgo, las fluctuaciones del clima podrían afectar negativamente los planes mejor diseñados.

¿Cómo podría usted conocer el impacto, incluyendo el impacto financiero, a medida que estas posibilidades ocurren en varios niveles? Hay tres maneras: una mejor suposición única; los peores resultados, los básicos y los probablemente mejores; y un escenario probabilístico de la gama completa de resultados. Todos incluyen hacer predicciones con la analítica.

1. Mejor suposición única

La mayoría de las organizaciones planean para obtener resultados de acuerdo con las mejores estimaciones de su director. Por ejemplo, en el ejercicio de planear el presupuesto anual, los directores pronostican un volumen combinado de ventas, salarios y precios de las compras. Cada uno es una estimación única, y los contadores los suman para producir un solo presupuesto.

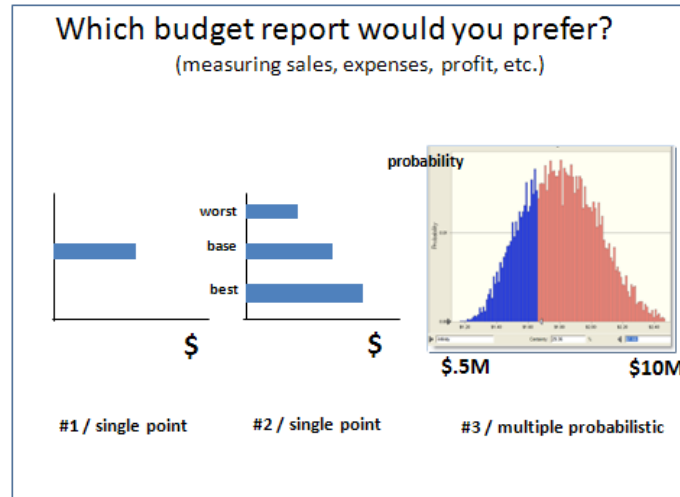
2. Los peores resultados, los básicos y los probablemente mejores

Las organizaciones más avanzadas consideran tres gamas de resultados: los peores resultados, los resultados básicos y los resultados probablemente mejores. Separe las predicciones que hay que hacer para las variables claves del plan. Después se calculan las tres posibilidades generales. Esto brinda un sentido del rango de resultados. Estas organizaciones podrían probar individualmente la sensibilidad de las variables clave al aumentar o reducir una de ellas – una a la vez.

3. Múltiples escenarios probabilísticos

Las organizaciones más avanzadas llevan este proceso a su límite máximo: de tres escenarios a la gama completa de posibilidades. Esto es, estiman la distribución de probabilidades de cada variable, tal vez como incrementos porcentuales desde la base (por ejemplo, -20 por ciento, -10 por ciento base, +10 por ciento, +20 por ciento). Al combinar éstos, se mueven de los tres resultados únicos para ver una curva de distribución de docenas y posiblemente cientos o miles de resultados. El beneficio es que pueden estar más seguros del cada vez más incierto mundo en el que operan. Además, las variables se consideran los “impulsores” de los resultados donde el nivel de cada uno puede ser gestionado proactivamente antes de su ocurrencia. Estos tres niveles se ilustran en la Figura 4.

Figura 4



La amplitud y granularidad de la curva de distribución aumenta a medida que los rangos de probabilidad para cada variable se segmentan, ya que se agregan más variables (no solo las claves), y que cada variable se subdivide (por ejemplo, de una familia de productos a sus productos individuales). Este modelo de tres escenarios ofrece una vista limitada del riesgo, en contraste con la curva de distribución de probabilística múltiple. Con la segunda, el análisis de sensibilidad puede volverse muy refinada, incluyendo incrementos y decrementos automáticos de cada variable para determinar qué impulsores de las variables tienen más impacto.

Ahora lleve este proceso a un nivel aún más alto al aumentar la frecuencia del intervalo de tiempo para volver a predecir uno o más (o incluso todos) de los impulsores de las variables. ¿Qué influye en la precisión y calidad de la curva de distribución? Un impulsor crítico es la predicción de cada variable. Si la base está muy lejos, entonces aumentarla o disminuirla también va a incluir el error.

Lograr este enfoque de "mejor práctica" requiere una combinación de analítica avanzada, técnicas de predicción confiables (por ejemplo, los métodos de Monte Carlo), y un poderoso motor de software computacional. Si este es complementado con un reporte robusto, visualización y el poder analítico entonces es el nirvana. La gama completa de resultados probabilísticos puede visualizarse así como a intervalos de tiempo más frecuentes que se aproximan al casi tiempo real. Los beneficios son infinitos. La gestión de riesgo se vuelve científica. Realizar pronósticos financieros reemplaza a los presupuestos anuales estáticos y fijos en el tiempo que pronto se vuelven obsoletos. Los impulsores pueden gestionarse proactivamente al igual que la logística de la cadena de suministro y la gestión de inventarios.

La analítica predictiva se está convirtiendo en un término "candente" en la gestión del desempeño empresarial. Con esta oportunidad de pasar de sólo discutir las posibilidades de entender los factores que impactan a su organización y también llevar a cabo acciones basadas en las probabilidades

interdependientes, ¿alguien se sorprende? La organización cambia de la posibilidad a la probabilidad – probabilidad gestionada – de los resultados.

Llene los Espacios en Blanco: ¿Qué X es Más Probable que Y?

La analítica de negocio le permite a las organizaciones tomar decisiones y llevar a cabo acciones que no podrían (o no hacerlas bien) sin las capacidades analíticas. La función de finanzas puede ayudarles a sus directores y equipos de empleados. Considere estos ejemplos:

Mayor retención de empleados

¿Cuál de nuestros empleados será el que renuncie próximamente o acepte un trabajo en otra compañía? Al examinar los rasgos y características de los empleados que se han ido de manera voluntaria (como la edad, el periodo entre aumentos salariales, porcentaje de aumento, años en la organización, etc.), la analítica de negocio puede integrar estos patrones en la fuerza laboral existente. El resultado es una lista ordenada de los empleados que tienen mayores probabilidades de dejar la empresa y de sus razones. Esto permite la intervención selectiva de la administración.

Clientes más rentables

¿Qué cliente generará la mayor ganancia con el menor esfuerzo? Como se describió anteriormente, al entender a varios tipos de clientes con el análisis de segmentación con particionamiento recursivo basado en los datos sobre ellos (y otros como ellos), la analítica de negocio puede responder cuánto se puede gastar de manera óptima reteniendo, aumentando, recuperando y adquiriendo los atractivos tipos de clientes de micro segmentos que se desean.

Mayor oportunidad de colocar productos en los anaqueles

¿Qué producto en la cadena de tiendas puede generar la mayor ganancia sin tener un exceso de inventario pero que tampoco que haya periodos en los que se agoten? Al integrar los pronósticos de ventas con datos de registro de salida en los puntos de ventas en casi tiempo real, la analítica de negocio puede optimizar la economía de los costos de distribución con precios dinámicos para optimizar la disponibilidad de productos con producción acelerada de ventas para maximizar los márgenes de ganancia.

Estos son tres ejemplos de la contribución que la analítica de negocio puede hacer. ¿Cómo puede una organización “llenar los espacios en blanco”? Uno puede pensar en cientos de ejemplos donde el objetivo es maximizar u optimizar algo. Con la analítica de negocio, no sólo pueden tomarse las mejores decisiones sino también las más adecuadas, y el desempeño organizacional puede controlarse y mejorarse continuamente. Sin la analítica de negocio, una organización opera con la intuición; y la optimización no puede siquiera estar en el vocabulario de esa organización. La función del CFO tiene las competencias que involucran al análisis cuantitativo. Está en su naturaleza.

Tendencias y Visiones de la Analítica en la Función del CFO y de Contabilidad

La Función del CFO Necesita Elevar su Nivel

Una investigación de Ventana Research^{IV} ha confirmado que la brecha entre el uso actual y potencial de la analítica es amplio aún. Reporta que la tecnología de la información debe ser un enfoque particular ya que la mayoría de las organizaciones de finanzas no están usando recursos de TI de la manera más inteligente que pudieran. En particular, la función de finanzas con frecuencia se enfoca únicamente en la eficiencia y deja pasar oportunidades de usar a TI para mejorar su efectividad. Las funciones de finanzas han logrado un avance considerable en satisfacer sus necesidades de información básicas (entiendase los requerimientos de reporte del siglo XX), pero la mayoría están lejos de brindar el siguiente nivel de información más completa que pueda utilizarse para mejorar el desempeño (sus requerimientos del siglo XXI).

La investigación de este estudio muestra que hay información importante que los empleados podrían recibir – o que ya reciben – que mejoraría el desempeño de su organización y les ayudaría a alinear sus acciones con la estrategia. Los déficits de información combinados con procesos pobremente diseñados pueden limitar severamente la manera en que todos los departamentos, incluyendo a finanzas, hacen su trabajo. Las recomendaciones del estudio son que los CFOs y los ejecutivos del departamento de finanzas se enfoquen en estas tres áreas:

- Elevar el nivel cuando se trate del reporte administrativo. Para mejorar el desempeño, las compañías deben vincular más datos operativos y financieros, tomar la información disponible más pronto y ofrecer un conjunto de datos más rico, incluyendo dirigir los indicadores a la unidad de negocio y la información relevante sobre los competidores, proveedores y los factores que aumentan la demanda de los productos o servicios de la compañía.
- Tener un proceso sostenido y disciplinado para superar las barreras de la tecnología de información, especialmente la complejidad de la infraestructura, y mejorar el uso de los sistemas ERP. Normalmente, estas son las causas de raíz de los problemas que evitan que las organizaciones de finanzas mejoren la ejecución de los procesos y prevengan las desconexiones que obstruyen un mejor alineamiento de la estrategia con la ejecución.
- Evaluar dónde escasea la gente, los procesos, la información y la tecnología en las funciones financieras clave, después definir un plan con objetivos específicos y horarios que solucionen dicha escasez.

Ampliar la aplicación de la analítica es de sentido común. Uno podría argumentar que este estudio omitió con una de las barreras a la resistencia natural al cambio y la preferencia por el status quo. Sin la analítica, los conocimientos y el entendimiento para tomar mejores decisiones son limitados.

La Verdad y la Belleza de los Números

El análisis cuantitativo se convertirá en una competencia importante para las organizaciones que sobresalgan con el mejoramiento continuo de su desempeño. Esta es una pequeña narración del gran matemático de la Universidad de Princeton y ganador del Premio Nobel John Nash. Nash presentó una teoría que describía como los seres humanos racionales deberían comportarse si hubiera un conflicto de intereses. En la película ganadora del Premio de la Academia sobre la vida de Nash, *Una Mente Brillante*, dijo:

“Me gustan los números porque con los números, la verdad y la belleza son la misma cosa. Uno sabe que está llegando a algún lugar cuando la ecuación comienza a lucir hermosa. Y uno sabe que los números lo están acercando al secreto de cómo son las cosas”.

Los equipos ejecutivos, incluyendo al CFO, con el coraje, el deseo, la actitud y el liderazgo para tomar riesgos calculados y ser decisivos, probablemente serán los primeros en adoptar un sistema de gestión del desempeño empresarial totalmente integrado y basado en la analítica, y alcanzará su visión completa. Evidentemente, otros equipos ejecutivos los seguirán.

Acerca del Autor

Gary Cokins es un experto reconocido internacionalmente, conferencista y autor de sistemas avanzados de gestión de costos y de mejoramiento del desempeño. Es fundador de Analytics Based Performance Management, una firma de consultoría localizada en Cary, Carolina del Norte en garycokins.com. El libro más reciente de Gary es *Análítica de Negocio Predictiva*. Se graduó con honores en ingeniería industrial/investigación de operaciones de la Universidad Cornell y tiene una maestría de la Escuela Kellogg de Administración de la Universidad Northwestern.

Gary inició su carrera como planeador estratégico en la División Link-Belk de FMC y después se desempeñó como controlador financiero y director de operaciones. En 1981, comenzó su carrera en la consultoría administrativa con Deloitte Consulting. En 1988, con KPMG se capacitó en ABC con los profesores Robert S. Kaplan y Robin Cooper de la Escuela de Negocios de Harvard. De 1997 hasta hace poco, Gary estaba en el desarrollo de negocio con SAS, un proveedor líder de gestión del desempeño empresarial y de analítica de negocio y software de inteligencia.

¹ El Trayecto a un Integrador de Valor; IBM Institute for Business Value;

² Transformando a Finanzas: Cómo los CFOs Utilizan la Inteligencia de Negocio para Transformar a Finanzas de Contadores a Asesores Estratégicos; The Data Warehouse Institute; Primer Trimestre, 2010.

³ La minería de datos es el proceso de extraer patrones de grandes cantidades de datos almacenados combinando métodos de la estadística y sistemas de gestión de bases de datos. Se le considera una herramienta muy importante para transformar cantidades sin precedentes de datos digitales en información importante, llamada inteligencia de negocio, para darle a las organizaciones una ventaja informacional. Se utiliza en una amplia gama de prácticas, como marketing, vigilancia, detección de fraudes y descubrimiento científico

⁴ Gestión del Desempeño Financiero en el Siglo XXI – La Agenda de un CFO para Utilizar TI para Alinear la Estrategia y la Ejecución; Ventana Research; 2007.