

Información al servicio de la toma de decisiones

Los expertos abogan por dotar de confianza tanto a los datos como a las herramientas y plataformas que los gestionan



La mesa redonda analizó el futuro de la gestión del conocimiento en la toma de decisiones ágiles y eficaces.

ANTONIO LORENZO
ELEGIR la mejor opción entre todas las posibles es la tarea que ocupa a cada vez más personas en las organizaciones empresariales modernas, desde la cúpula de la compañía hasta el último comercial. En este desempeño, la gestión de la información juega un papel de primer orden. De hecho, ya no basta con tener más datos que los rivales, sino que la acumulación de la información debe estar al servicio del conocimiento.

Sobre estos asuntos y otras cuestiones relacionadas con la gestión de la información se debatió el pasado martes en la sede de LA GACETA, con la participación de representantes del ámbito financiero, asegurador, informático, escuelas de negocio, servicios y consultoría.

Los ponentes en la mesa redonda llegaron a la conclusión de que la toma de decisiones eficaz requiere de las mejores herramientas tecnológicas, con plataformas dinámicas y con personas cualificadas para reaccionar con rapidez a los cambios del entorno.

Joaquín Lacambra, director de Ventas Especiales de Oracle, aportó la visión de su compañía sobre el problema de la toma de decisiones. En su opinión, la elección entre las diferentes opciones tiene que construirse sobre la base de datos bien elaborados. "Pero nuestro objetivo no se cumple únicamente con el almacenamiento de volúmenes de datos cada vez más grandes, sino que hace falta un tratamiento adecuado de los mismos. Hago el símil de la biblioteca, ya que cuantos más libros reúnes, también dispones de más capacidad para investigar, lo cual no significa que al final, tomes mejores decisiones. "No sólo vale guardar la información, sino que tenemos que tener herramientas que sean capaces de tratar esa información, gestionarla y aportar los distintos puntos de vista. De hecho, en una empresa conviven distintos perfiles profesionales y cada uno de ellos necesita la información de una deter-

minada manera. Esto no es *café para todos*, sino que cada profesional demanda la información con un sesgo característico, y no los datos que les queremos dar los tecnólogos", explica.

Javier Cortijo, gerente del Centro de Información Área de Desarrollos Corporativos de Rural Servicios Informáticos, describió las características de su grupo, en el que 75 cajas requieren

La información tiene que ser fiable, siempre actualizada y concreta

Para elegir con agilidad no conviene pecar de exceso de datos sin más

información de gestión, algo que definió como "crítico" al tratarse del entorno bancario. Según Cortijo, "para tomar decisiones ágiles, como por ejemplo lanzar una nueva hipoteca, tenemos que adelantarnos a la competencia". Ante el exceso de información que manejan todas las compañías, Cortijo se cuestiona si realmente los gestores saben manejar toda la información que se genera en las oficinas bancarias con el objetivo de adoptar una decisión adecuada en el momento preciso. En su opinión, el sector ha pasado por un momento de excesivo crecimiento de información de gestión, y quizá nos tengamos que replantear el sintetizar y analizar qué es lo correcto para la toma de decisiones ágiles. "Estamos pecando de exceso de información, porque creo que para la toma de decisiones ágiles es mejor no dar tantos datos, sino darlos más concretos, sintetizados y con más calidad en la elaboración. Lo que está claro es que la información tiene que ser fiable, actualizada y concreta". José

María Añón, directora de Operaciones de Multiasistencia, explicó que las necesidades de información de su compañía se resumen en dos pilares: la gestión de su red de profesionales (con 8.000 trabajadores) y la información elaborada que ofrece a sus compañías clientes. "Para responder al primer reto hemos tenido que desarrollar nuestros canales automáticos de Internet, con una labor minuciosa de dos o tres años. Pero esto es acceso al dato, no a la información. Yo creo en la velocidad y fiabilidad en la obtención de la información, pero especialmente creo en la confianza en el dato, una vez que tenemos esa confianza ganada, entonces tendremos de campo para correr. Las herramientas están ahí, ahora sólo falta cómo conseguir la confianza y cómo conseguir la formación de la persona para manejar esos datos".

Enrique Dans, director del Área de Sistemas de Información del Instituto de Empresa, explicó que la información surge al indexar los datos, certificarlos, clasificarlos y enlazarlos entre sí. Pero a todo lo anterior, explica Dans, "hay que añadir otro eslabón, que es el conocimiento, que es algo que tengo que recoger de los cerebros de mis propias personas. Necesito agrupar conocimientos afines y enriquecerlos, para que alguien que necesite una pieza de conocimiento que le falte, sepa cómo encontrarla. Y es ahí donde creo que está el papel de la información".

Dans también explicó el nuevo modelo de economía de relación, en el que algunas empresas empiezan a darse cuenta de que tienen un conocimiento de sus clientes que hace que ellos, en un entorno de competencia libre, les prefiera a otras empresas, porque les conocen, tienen datos de la compañía, saben quién es y todo eso genera una fidelización.

Antonio García-Lozano, de MS Solutions, reconoce que la gestión de la información se ha hecho crítica en las organizaciones, que ahora tienen que abordar pro-

yectos que les ayuden a evolucionar. De esta forma, García-Lozano opina que el tratamiento eficaz de la información puede poner a la compañía en una situación competitivamente mejor que la de sus competidores. "Lo que percibimos es que la gestión de los proyectos es muy compleja y también que debe implicar a toda la organización. Por un lado tenemos que decidir qué cam-

bios tecnológicos queremos introducir en la organización, si queremos cambiar nuestra tecnología para capturar la información, qué herramientas incorporar, a qué precio...".

Por otra parte está el tema cultural, porque el problema no se limita sólo a obtener la información, sino también en transmitir a la compañía y a los empleados cómo gestionar esa nueva

información.

Pablo Almunia, director de Desarrollo Mapfre Mutualidad, compañía especializada en el sector asegurador del automóvil, reconoce que el análisis de la información ha formado parte de la base de la actividad desde siempre. "En el sector tenemos mucha tradición en el manejo de los conceptos de riesgos, con grandes volúmenes. Pero no podemos olvidarnos de que son las personas los que convierten los datos en información. Los directivos de las compañías son los que tienen que tomar las decisiones con un alto nivel de riesgo, siempre en base de información fiable, completa, elaborada, pero eso no evita la necesidad de la interpretación y el riesgo. En muchas ocasiones, la historia de éxito procede de no hacer del todo caso a lo que la fórmula dice, porque sigue habiendo una dosis de intuición, pero eso no es excusa para no dar la información. En un nivel de riesgo muy alto es mejor que la decisión esté basada en las mejores fuentes de información, que hacerlo con ceguera. Si tuviéramos la bolsa de cristal, no habría competencia ni diferencias entre uno y otro".



ANTONIO GARCÍA-LOZANO
MS SOLUTIONS
"El valor diferencial está en la adaptación"

Antonio García-Lozano, directivo de la consultora MS Solutions, considera que la principal ventaja en el tratamiento y gestión de la información consiste en adaptar eficazmente la tecnología a cada empresa. "Está claro que los avances que se están produciendo en el tratamiento de la información son muy elevados, pero lo que aporta un verdadero valor diferencial es adaptar a la organización la tecnología disponible", explica. En su opinión, "adelantarse o no a la competencia depende de la habilidad para integrar la información".



JAVIER CORTIJO
RURAL SERVICIOS INFORMÁTICOS
"Hay que adecuar las necesidades a la estrategia"

Javier Cortijo, gerente del Centro de Información. Área de Desarrollos Corporativos de Rural Servicios Informáticos, argumenta que el "elemento cualitativo en la toma de decisiones reside en los sistemas de información". No obstante, el representante de Caja Rural recomienda a las empresas que tengan muy clara la estrategia a seguir para, de esta forma, poder extrapolar con éxito la información recabada. "Hay que adecuar las necesidades a la estrategia y construir sistemas que sean flexibles, fiables y para todos".



PABLO ALMUNIA
MAPFRE MUTUALIDAD
"Lo valioso no es el dato, sino el conocimiento"

Pablo Almunia, director de Desarrollo de Mapfre Mutualidad, asegura que el principal reto al que tienen que hacer frente los profesionales que trabajan en sistemas de información consiste en dotar a la corporación de los medios para que la gran cantidad de datos que manejan se conviertan en información. Así, Almunia explica que "el objetivo deseado no es la información por la información, o el dato por el dato, sino la mejora del conocimiento de la empresa, o del ambiente que rodea a la organización, para mejorar los negocios".

JE SUS MAQUEDA



De izquierda a derecha Joaquín Lacambra, Javier Cortijo, Enrique Dans, Pablo Almunia, José Ramón Gorrochategui, Antonio García-Lozano y José María Añón.

LOS PONENTES DE LA MESA REDONDA



JOSÉ RAMÓN GORROCHATEGUI
MS SOLUTIONS

"La clave está en las mejores herramientas y personas"

José Ramón Gorrochategui, de MS Solutions, propone "aplicar mucho sentido común y mucha lógica" en todos los elementos que rodean a los datos bien gestionados, puesto que "cuanta más información tengas, más capacidad tendrás de generar decisiones de forma adecuada". En su opinión, el hecho de disponer de "las mejores herramientas y los mejores profesionales permitirá a las empresas diferenciarse de sus competidores. Es decir, cuantos mejores instrumentos de la organización atesoras, que son múltiples, más eficaz serás".



ENRIQUE DANS
INSTITUTO DE EMPRESA

"La formación en tecnología hace mejor a las empresas"

Enrique Dans, director del Área de Sistemas de Información del Instituto de Empresa, recuerda que "está demostrado que las empresas que más invierten en tecnología son más eficientes que las que no lo hacen", pero también incide en que "las empresas más eficientes son aquellas en las que la cultura tecnológica media de los empleados es mayor que el resto, puesto que se trata de personas más abiertas, con mayores posibilidades de adaptarse a los cambios y de incorporar innovaciones", explica el directivo de la escuela de negocios.



JOSÉ MARÍA AÑÓN
MULTIASISTENCIA

"Estamos orgullosos de la confianza en los datos"

José María Añón, director de Operaciones de Multiasistencia, reconoce que el balance del último año en su compañía refleja la excelente fiabilidad de las herramientas empleadas en el tratamiento de la información. "Estamos orgullosos de la confianza en los datos", dijo. En el lado negativo, el directivo destaca la dificultad, desde el punto de vista organizativo, para asumir las nuevas responsabilidades del departamento de tecnología. Añón propone a las empresas que tengan un especial cuidado en la formación, especialmente en los conceptos.



JOAQUÍN LACAMBRA
ORACLE ESPAÑA

"No todas las plataformas permiten los cambios"

Joaquín Lacambra, director de Ventas Especiales de Oracle, asegura que "la decisión de adoptar una plataforma tecnológica que permita la toma rápida de decisiones es un elemento estratégico", ya que "no todas las plataformas son iguales, y no todas permiten cambiar alegremente". En su opinión, las decisiones que adoptan las empresas basadas en los datos son críticas. También propone "integrar en la misma plataforma los niveles estratégico, práctico y operacional, todo bajo un mismo prisma. Ése será el caballo de batalla".

Cómo aprender más rápido que los competidores

"Con toda la información debidamente procesada y estructurada y con la capacidad de generar escenarios, el factor crítico consiste en elegir la mejor opción".

Los ponentes en la mesa redonda sobre las tecnologías de la información en la toma de decisiones empresariales coincidieron en la importancia del análisis de los datos para convertirlos en elemento de competitividad.

Entre los ejemplos que se pusieron de relieve destaca el cuento de las dos personas que paseaban por el monte y que se cruzaron con un oso con intenciones poco amistosas. Ambos llevaban botas muy pesadas y uno de ellos decidió cambiar su calzado por otro más ligero. La moraleja es que ambos acabarían siendo capturados, si bien la persona de las zapatillas podría estar seguro de que él no sería el primero en caer. "El oso corre más que nosotros, pero yo, con las zapatillas, corro más rápido que tú", explica José Ramón Gorrochategui, directivo de MS Solutions, para concluir que lo importante es "hacerlo un poco mejor que los demás, aunque tú lo hagas mal".

Para el consultor de MS Solutions, las empresas tienen que "procesar una gran cantidad de datos, hacerlo muy rápido, también hay que disponer la información desde diferentes puntos de vista. Además, hay que introducir en la información de que se dispone de elementos de riesgo para ponderar qué puede pasar en determinadas condiciones y simular escenarios, porque con todo el anterior material se pueden tomar decisiones". Es decir, con toda la información debidamente procesada y estructurada y con la capacidad de generar escenarios, el factor crítico de las compañías consiste en elegir la mejor opción.

Como paradigma de actuación ejemplar, Gorrochategui expuso la reciente iniciativa de la compañía británica de seguros Lloyds, que ha realizado un análisis para reasegurar un contexto crítico y pesimista que consiste en que dos *jumbos* se estrellan sobre el cielo de Londres y caen sobre la ciudad, con las consabidas pérdidas humanas y económicas. La aseguradora simuló el escenario económico de riesgo y, en función de los resultados, trataron de reasegurar una serie de riesgos en ese contexto. Esa información puede evitar pérdidas multimillonarias.