

El directivo multidimensional

El directivo no analiza las situaciones de negocio como una sucesión de datos únicos no acumulables, sino que explora mentalmente las diferentes combinaciones que se están generando en las transacciones de la empresa, las agrupa y las visualiza como arquetipos de comportamiento. De ahí extrae conclusiones que somete a la intuición y toma finalmente la decisión más adecuada. Si queremos optimizar el esfuerzo de comprensión y posibilitar análisis más profundos y valiosos, debemos exigir que nuestros sistemas de información nos presenten los datos siguiendo el mismo esquema multidimensional que aplicamos como directivos

En el primer capítulo del famoso libro "El Cuadro de Mando Integral" de Robert S. Kaplan y David P. Norton, se fabula sobre la cara de sorpresa que pondría cualquiera de nosotros al entrar en la cabina de un avión y ver al piloto manejando un solo instrumento de navegación, tapando todos los demás al calificarlos como inservibles. Si ese día tocaba ser excelentes en "altitud", estarían ocultos los instrumentos de velocidad, combustible u otros. Absurdo, ¿no?

El directivo actúa en la toma de decisiones de un modo contrapuesto al de nuestro piloto del ejemplo. O al menos así debería hacerlo. Las organizaciones se estructuran en divisiones, departamentos o funciones por razones de eficiencia, pero no por ser células de información inconexas. Las decisiones que se toman en un área de la empresa implican a todas las demás en mayor o menor medida, creando una red de dependencias y relaciones que hacen aún más compleja la tarea de dirección.

Norton y Kaplan conciben el Cuadro de Mando Integral como una herramienta holística de control. Nosotros seremos, en esta ocasión, más modestos. Nos conformaremos con reflexionar sobre la necesidad de información que tiene la empresa en un solo ámbito, el comercial, y el carácter de directivo multidimensional que adopta toda persona en la organización con autoridad y poder de decisión. No descubriremos nada nuevo porque, al fin y al cabo, el modo en el que los responsables de las empresas procesan y analizan la información para tomar decisiones se aproxima bastante al sentido común.

EL PROCESO DE PENSAMIENTO MULTIDIMENSIONAL

Cuando nos centramos en obtener datos interesantes sobre el entorno comercial en el que nos movemos, solemos hacer una serie de preguntas sencillas: qué hemos vendido, cuándo lo hemos hecho, a través de qué canales, en qué zona o a qué cliente. Esta

formulación básica es necesaria, pero no suficiente. Queremos más.

Saltamos entonces al mundo de las dos dimensiones. Si colocamos por pares las variables del análisis anterior, daremos un paso más allá en la riqueza de la información. Podremos formular todos los interrogantes como un "sí, pero", es decir, hemos vendido estos productos, sí, pero ¿a quiénes?; hemos vendido a través de estos canales, pero ¿con qué descuento? En suma, podremos despejar incógnitas a través de preguntas que superen el enfoque unidimensional. Sin embargo, de nuevo, queremos más.

Podríamos ir incrementando las dimensiones una a una, pero directamente nos vamos al entorno multidimensional. Nuestras ansias de saber no tienen límite y nos gustaría conocer, simultáneamente, dónde vendemos, a quién, qué productos y cuándo; o cualquier otra combinación.

Dentro de ese entorno multidimensional demos aún otro paso. Estamos analizando las ventas de la compañía, pero es interesante poder vender con rentabilidad. Para ello, necesitamos añadir más variables que afectan al análisis de rentabilidad, como descuentos, promociones, costes directos, etc. Y es interesante saber también quiénes de nuestros



clientes son los más rentables (ordenados y acumulados por volumen y porcentaje), qué mercados dan mejor rendimiento o qué zonas comerciales aportan mayor contribución a nuestra cuenta de resultados.

EL EXAMEN DE LA INTUICIÓN

En realidad, el directivo no analiza las situaciones de negocio como una sucesión de datos únicos no acumulables, sino que explora mentalmente las diferentes combinaciones que se están generando en las transacciones de la empresa, las agrupa y las visualiza como arquetipos de comportamiento. De ahí extrae conclusiones que somete a la intuición y toma finalmente la decisión más adecuada. Si queremos optimizar el esfuerzo de comprensión y posibilitar análisis más profundos y valiosos, debemos exigir que nuestros sistemas de información nos presenten los datos siguiendo el mismo esquema multidimensional que aplicamos como directivos, es decir, que nuestro sistema de información "piense como lo haría yo".

Con este paradigma de fondo, aparecieron hace ya algunos años las soluciones de ges-

tión de la información multidimensional, dentro del mundo de soluciones Business Intelligence. Aunque el sustrato informático es necesario y evidente, la mayor aportación que han hecho estas herramientas al negocio viene de la mano de esa conexión natural entre el proceso de análisis que realizan las personas y el proceso paralelo que propone la tecnología. Si unimos a ese paralelismo la simplicidad de uso, la rapidez de acceso y la automatización de la extracción de datos obtenemos un cóctel ideal, envidiable por cualquier directivo.

En realidad, no nos paramos aquí porque, volviendo al inicio, seguiremos teniendo mucha información, pero necesitaremos, además, sintetizarla, simplificarla y enlazarla con nuestra estrategia, desde cualquier perspectiva. De esto se ocupará el Cuadro de Mando Integral, tema sobre el que volveremos en posteriores artículos.

Francisco Diana Gómez
Socio-Director
Diana Solutions, S.L.

francisco.diana@dianasolutions.com

“Las soluciones de gestión de la información multidimensional, dentro del mundo de soluciones Business Intelligence, ofrecen simplicidad de uso, rapidez de acceso y automatización de la extracción de datos. Con todo ello, obtenemos un cóctel ideal, envidiable por cualquier directivo”