

# Son datos, no opinión. Caso práctico sobre el uso de datos para la toma de decisiones estratégicas

PABLO CEBRIÁ CORTINA  
CEO Todoesdata

Fecha de recepción: 3-5-2023  
Fecha de aceptación: 24-9-2023

## RESUMEN

La utilización de técnicas de ciencia de datos como *Business Intelligence* o Inteligencia Artificial está suponiendo un cambio disruptivo en la forma en la que se gestionan las organizaciones.

La disponibilidad de información en tiempo real, la posibilidad de anticipar métricas clave mediante la utilización de *Machine Learning* o la consideración de múltiples fuentes de datos en los procesos de toma de decisiones suponen una ventaja estratégica para aquellas empresas que decidan embarcarse en este camino. Sin embargo, esta transformación estará plagada de retos que abarcan desde la importancia de la trazabilidad y el gobierno efectivo de la fecha, los complejos desafíos de validación de los resultados obtenidos y una transformación cultural hacia una organización basada en datos. Una transformación de este calado afecta a todos los departamentos de una organización, aunque no todos estarán igual de preparados.

Los departamentos financieros, históricamente acostumbrados a la gestión de grandes cantidades de datos para su

análisis, están llamados a tener un rol de liderazgo en este cambio, que no estará exento de dificultades, donde una definición clara de los objetivos y la orientación inequívoca hacia el retorno de la inversión supondrán la diferencia entre el éxito y el fracaso de estas iniciativas.

Clasificación JEL: L68, M10, M30, M41.

## **PALABRAS CLAVE**

*Data Warehouse, Data-Driven, Business Intelligence*, estrategia de datos.

## **ABSTRACT**

The use of data science techniques such as Business Intelligence or Artificial Intelligence is causing a disruptive change in the way organizations are managed.

The availability of real-time information, the ability to anticipate key metrics through the use of Machine Learning, and the consideration of multiple data sources in decision-making processes provide a strategic advantage for companies that decide to embark on this path. However, this transformation will be fraught with challenges that encompass the importance of data traceability and effective data governance, the complex challenges of validating the obtained results, and a cultural transformation towards a Data-Driven organization. Such a transformation will involve all departments of an organization, although not all will be equally prepared.

Finance departments, historically accustomed to managing large amounts of data for analysis, are called to have a leadership role in this change, which will not be without difficulties. A clear definition of objectives and an unequivocal focus on return on investment will make the difference between the success and failure of these initiatives.

JEL classification: L68, M10, M30, M41.

## KEYWORDS

Data Warehouse, Data-Driven, Business Intelligence, data strategy.

---

## 1. Introducción

Este artículo trata la importancia del gobierno del dato en una organización y cómo puede impulsar la toma de decisiones estratégicas. Para ello, se usa el caso de estudio de MATERIALES SL, que muestra cómo la implementación de un enfoque basado en el dato puede transformar una empresa y mejorar su eficiencia operativa.

MATERIALES SL, es una empresa real (anonimizada) que ha emprendido un proceso de transformación para convertirse en una empresa orientada al dato.

Exploraremos, desde la óptica del consultor que apoyará esta iniciativa, el proceso de transformación de MATERIALES SL, desde la identificación de los desafíos en la gestión del dato hasta la implementación de soluciones que permitan una mayor trazabilidad, calidad y análisis de la información. Se analizarán las distintas etapas del proyecto, desde el diagnóstico inicial hasta la validación de los resultados, destacando las lecciones aprendidas y las mejoras obtenidas en cada fase.

Además, se abordarán aspectos clave como el gobierno del dato, la integración de distintas fuentes de información o la definición de criterios para la asignación de costes. A lo largo del proceso, se destaca el papel crucial del equipo de finanzas, quienes, desde su visión tradicional basada en datos objetivos, liderarán la transformación y promoverán la toma de decisiones basadas en información confiable.

Centrados en la histórica relación entre el departamento de finanzas y el de ventas, María y Alberto abordarán este proyecto centrado en la resolución de la siempre complicada pregunta de ¿qué es más importante? ¿Ventas o beneficio?

## 2. El punto de partida: el arte de interpretar los datos

La explotación de los datos en las empresas está revolucionando la toma de decisiones y agilizando los procesos empresariales. Si no, que se lo digan a María, directora financiera de una empresa de materiales de cons-

