



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing

El *business intelligence* como herramienta de marketing y paradigma de gestión: diagnóstico y análisis crítico de las estrategias de Sony Argentina

**Autor: María R. Díaz y Díaz
DNI: 33646335**

Mentor: Prof. Alejandro Burato

Buenos Aires, octubre 2018



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

El business intelligence como herramienta de marketing y
paradigma de gestión: diagnóstico y análisis crítico de las
estrategias de Sony Argentina

Maria R. Diaz y Diaz

Mentor Prof. Alejandro Burato
Buenos Aires, Octubre 2018

Índice

Introducción.....	3
Objetivo primario.....	6
Objetivos intermedios	6
Situación Problemática.....	7
Contexto económico y político de Argentina.....	7
Decisiones internas (a nivel global y local)	11
Cultura actual de Sony Argentina	13
Cambio en el hábito de consumo de la tecnología	14
Éxitos históricos en su portafolio de productos.....	14
Marco referencial teórico	18
Estado del arte.....	19
¿Qué es el business intelligence?	19
¿Cuál es su objetivo?	19
¿Cómo funciona?	19
¿Cómo ha ido evolucionando a lo largo de los años?	23
¿Qué tareas tiene bajo su responsabilidad?.....	23
¿Qué injerencia tiene en el éxito de la gestión de una compañía?.....	24
Perspectiva propia	26
Definición de la pregunta	27
Metodología.....	28
Descripción del trabajo de campo	29
Descripción del proceso.....	30
Presentación de resultados	31
Diseño de la solución	38
Aplicación	44
Consideraciones finales	48
Anexo	50
Bibliografía	65

Introducción

Sony Argentina S.A. opera como subsidiaria de Sony Corporation desde el año 1996, ésta es una empresa multinacional de origen japonés con sede en Tokio. No sólo es uno de los fabricantes de electrónica de consumo más importantes del mundo, ofreciendo productos de TV y video, audio, cámaras digitales, celulares y consolas, sino que además provee servicios de network integrados en muchos de sus productos; cuenta también con diversas unidades de negocio que comprenden desde productos profesionales y médicos, hasta su constante trabajo en generar avances tecnológicos como por ejemplo, sistemas de transmisión de datos y semiconductores entre otros. Forman parte de Sony Corporation, las unidades de Sony Music, Sony Pictures y Sony Entertainment.

Sin ir más lejos, la principal actividad de Sony Argentina y en la cual se hará foco en el presente trabajo es la venta al por mayor de equipos de audio, video y televisión.

En la actualidad, cuenta principalmente con un canal de venta mayorista (denominado wholesales) y, bajo la misma gestión hay uno B2B y otro exclusivo de franquicias, el cual explota las tiendas “Sony Center” y “Sony Store” (estas últimas eran antiguamente propias de la compañía, pero debido a diversas crisis económicas, se convirtieron en franquicias durante el mes de abril del año 2017). Cuenta también con un canal minorista ecommerce, perteneciente a la organización y, adicionalmente, desde Sony Argentina se manejan las operaciones correspondientes a Uruguay y Paraguay.

En lo que respecta a su estructura organizacional, la compañía está dirigida por un presidente y un presidente adjunto, ambos basados en el país. Las decisiones, en su mayoría, se toman localmente, sin embargo se reporta y se rinden cuentas a la región (Sony LatinAmerica, cuyo headquarter está ubicado en Panamá); adicionalmente se siguen los estándares requeridos y se adoptan también, las buenas prácticas e innovaciones de los distintos países, que aporten un diferencial o contribuyan al éxito de cada negocio.

El departamento comercial, quizás hoy, uno de los más importantes, está liderado por un director comercial, seguido de un gerente de ventas, quienes

tienen al mando a un equipo de key account managers (de ahora en adelante KAM) que atienden las cuentas de los clientes para los diversos canales.

El segundo departamento a destacar, es el de marketing, integrado por los jefes/especialistas de producto y/o categoría y sus respectivos analistas, quienes reportan directamente al presidente adjunto, con el objetivo de llevar una estrategia coordinada entre ambos departamentos comercial y de marketing.

Un pilar muy importante en la empresa, en el cual se está poniendo mucha atención, es el área de brand activation; su objetivo principal es primordialmente el punto de venta de cada uno de los canales que comprenden la organización, para ello, se llevan a cabo tareas de relevamiento, monitoreo y mejora continua. El área de brand activation se divide en trade marketing –responsable por la ejecución de las activaciones en el punto de venta y el desempeño de los promotores en los mismos y, visual merchandising –a cargo del diseño de la presencia Sony en los puntos de venta de los canales en cuestión.

Otra área, no menos importante es la de administración y finanzas, fundamental para la supervivencia de la empresa; dicha área cuenta con un gerente de administración y finanzas, quien guía al gerente de la parte de administración y al otro gerente exclusivamente para la de finanzas.

Sumergida entre todas estas áreas, se desarrollará business intelligence, que en la actualidad, está integrado por un gerente, un supervisor y un analista sr., quienes en conjunto deberán idear, organizar y expandir el área con el objetivo de consolidar y homogeneizar la información disponible, para luego también, generar insights y herramientas que ayuden a la gestión empresarial. El área cuenta también con una parte administrativa, en la cual se desempeñan un supervisor de administración de ventas y su asistente, quienes están a cargo exclusivamente de seguir el proceso administrativo necesario de ventas (liberación de pedidos, asignación de mercadería, facturación etc.) para que justamente las ventas puedan concretarse¹.

En relación con la cultura, Sony se encuentra en un momento de transición; el repentino cambio de gerencia de principio de año, sumado a la crisis rentable a la cual se ha enfrentado el último período fiscal, hicieron que la misma esté bajo

¹ Ver Anexo para visualizar el organigrama de la organización.

la lupa del management regional. Por tanto, dado el clima de incertidumbre que se venía sintiendo, se está trabajando en una profunda transformación organizacional para lograr acercar a la compañía a los estándares regionales, alinearla a la estrategia regional y global, en pos de hacerla más competitiva.

Sony Argentina, desde su apertura en el país ha tenido un fuerte crecimiento, llegando a su esplendor tan solo dos años más tarde, sin embargo, en el último tiempo, la crisis económica local, sumado a ciertas problemáticas internas y externas, han contribuido al estancamiento y decrecimiento de las ventas.

Dentro de las problemáticas externas, es necesario mencionar la fuerte amenaza de otras empresas, el brusco cambio de la industria (los hábitos de consumo, el poder adquisitivo de quienes consumen tecnología, la obsolescencia de los productos, entre otros) y, los constantes cambios de las reglas de juego por parte del gobierno de turno. Todos ellos, en gran medida, derivaron en la incomunicación entre áreas clave de la compañía y en la falta de una dirección clara. Quizás la flexibilidad e independencia en la gestión local que otorgaba el management de la región aportó a las problemáticas internas y a la desinformación entre las partes, no sólo dentro de cada organización sino también entre las filiales y Sony LatinAmerica.

Hoy en día, la compañía se enfrenta a grandes desafíos, no sólo volver a ser rentable, sino también, volver a formar parte de las empresas tecnológicas más elegidas; para ello, intentará revertir la situación actual, mediante la implementación de nuevas estrategias, una de las cuales es el empoderamiento de la información. Para llevar a cabo dicho cometido, ha surgido un proyecto regional que invita a todos los países que conforman la región, a manejar información clara, precisa, homogénea y, sobre todo, a tiempo. Es por este motivo, que he sido seleccionada para formar parte del equipo que se encargará de desarrollar el área de business intelligence local.

Como integrante de business intelligence, estaremos a cargo, en primera instancia, de implementar una nueva metodología de trabajo, la cual tiene como objetivo la recolección de datos, el procesamiento y posterior conversión en información y, finalmente, la generación de conocimiento que permita una mejor toma de decisiones.

Sin embargo, demostrar la importancia del área de business intelligence dentro de la compañía, será un desafío diario para nosotros, dado que tendremos que reafirmar que la información que produciremos será clave para la gestión de la empresa y, para mejorar su desempeño.

Asimismo, un factor no menor, que deberemos tener en cuenta para poder llevar a cabo esta nueva estrategia, es la cultura con la que ya cuenta la compañía; los procesos y formas de trabajo deberán ser modificados y, el impacto que esto generará podría ser lo suficientemente grande como para poner en riesgo el éxito de business intelligence. Por lo tanto, será necesario encontrar la solución para que muchos años de trabajo de las personas implicadas –quizá operando de la misma manera, no interfieran negativamente, sino que operen en pos de implementar la mejora mencionada.

En consecuencia, el objetivo primario del presente trabajo será:

- ¿El business intelligence servirá como herramienta de marketing y en consecuencia, como paradigma de gestión?

Del objetivo principal se desprenden los siguientes objetivos intermedios:

- Conocer el concepto de business intelligence
- Entender la importancia de business intelligence y sus aplicaciones
- Investigar acerca de la gestión de business intelligence en compañías de la industria

Situación Problemática

Con el objetivo de tener un mejor entendimiento acerca de la situación en la cual se encuentra Sony Argentina, se ahondará un poco más respecto de los motivos que llevaron a la compañía a su estado actual. Para ello, es necesario destacar los siguientes factores:

1. Contexto económico y político de Argentina
 - Adaptación de la compañía a los numerosos cambios en el contexto
 - i. Expansión y reducción
 - ii. Producción interna
 - iii. Tercerización de puntos de venta directos
2. Decisiones internas (a nivel global y local)
 - Cambio de paradigma de gestión
 - i. Implementación proyecto “Nueva forma de trabajo”
 - ii. Desarrollo del área de business intelligence
 - iii. Puesta en marcha del área de brand activation
 - Revisión de la estructura de costos y unidades de negocio
3. Cultura actual de Sony Argentina
4. Cambio en el hábito de consumo de la tecnología
 - Surgimiento de nuevas empresas de tecnología
 - i. Hincapié en empresas asiáticas (Origen: China y Corea)
5. Éxitos históricos en su portafolio de productos

Contexto económico y político de Argentina:

En lo que respecta a la economía y políticas locales del país, Sony Argentina – como muchas otras compañías, ha estado enfrentando continuos desafíos dados por los abruptos cambios en las reglas de juego de los distintos gobiernos. A continuación se detallará por lo tanto, la política económica o el hito que marcó determinado momento, en paralelo con el accionar de la marca, con el fin de entender las causas de sus maniobras y las consecuencias que derivaron luego.

1. La empresa japonesa desembarcó en el país en el año 1996, momento en el cual existía una paridad entre el peso argentino y el dólar estadounidense, armó su equipo de trabajo en un entorno prometedor alcanzando grandes cifras en tan sólo dos años; sin embargo en el año 2001 se vio forzada a reducir su estructura casi al mínimo debido a la crisis –bien conocida, que se transitaba en aquella época.
A partir de allí y durante los años venideros, la compañía comenzó nuevamente, pero de forma cautelosa, a iniciar su expansión a medida que se iba estabilizando la economía. En noviembre de 2005 abrió su primer local a la calle de venta minorista, inaugurando así un canal –hasta ese entonces desconocido: el canal retail².
2. A pesar de la crisis económica mundial durante los años 2008 y 2009 en la cual Sony Corporation tuvo una gran pérdida que impactó indirectamente en todas sus subsidiarias, Sony Argentina contrapuso un crecimiento exponencial en el negocio minorista; para el año 2011 contaba con 10 tiendas físicas propias localizadas entre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Gran Buenos Aires y Córdoba, bajo el nombre de “Sony Style” y su homónima virtual “Sony Style Online”.
3. En noviembre de ese mismo año, anunciaba con mucho entusiasmo la renovación de sus tiendas, basándose en la nueva estrategia de negocio iniciada y propulsada por Japón, que luego se ejecutaría de forma global³.
 1. Esta estrategia de negocio se concentraba en la experiencia de los consumidores, pretendiendo superar sus expectativas a través de canales de compra pensados por y para el cliente.
 2. De esta forma, y con el objetivo de fortalecer la marca Sony, los puntos de venta dejaron de llamarse “Sony Style” y pasaron a ser reconocidos como “Sony Store” y “Sony Store Online” para el canal ecommerce.
4. Asimismo, en paralelo con la iniciativa de transformación de los puntos de venta impulsada por la casa matriz, la Argentina se encontraba atravesando el segundo mandato de gobierno de la familia Kirchner (el primero de Cristina Fernandez de Kirchner), en el que se estaban

² <https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/abrio-sony-style-cabildo>

³ <https://infosertec.com.ar/2012/11/19/sony-renueva-el-store-de-unicenter-argentina/>

empezando a restringir las importaciones, motivo por el cual muchas empresas se verían obligadas a producir localmente o, en su defecto, cesar sus actividades.

La compañía entonces, basándose en la estrategia global y, a raíz de las políticas económicas recientemente adoptadas por el país, decidió reforzar su permanencia local focalizándose en el canal de venta minorista, comenzando así la producción en la provincia de Tierra del Fuego, de minicomponentes de audio y, en un futuro la fabricación de notebooks VAIO, sumado a los televisores LCD y LED BRAVIA que ya se ensamblaban previamente a través de terceros y, a la fecha, abastecían el 100% del mercado interno⁴.

5. Dada la gran inversión realizada por la compañía para poder llevar a cabo la producción local de ciertos productos clave y, siguiendo la estrategia adoptada, Sony Argentina puso toda su energía en el canal retail, disminuyendo así la asignación de productos al canal wholesales: los escasos productos importados eran destinados en su mayoría a las tiendas Sony Store / Online, enfatizando también la exclusividad de dichos puntos de venta. Esto trajo como consecuencia, el cierre de algunas cuentas mayoristas importantes, disminuyendo de esta forma, la cartera de clientes y el peso porcentual que representaba el canal dentro de la compañía.
6. Sin embargo, es preciso mencionar lo siguiente:
 1. Durante el primer período –se podría decir que hasta el año 2015, el canal retail era uno de los más rentables de la región, convirtiéndose en un mercado clave para Latinoamérica.
Promovido quizás por la estrategia adoptada o bien, se podría decir, que fue debido en parte, a la burbuja en la cual estaba sumergida la Argentina: mediante la accesibilidad a la financiación en cuotas –en su mayoría sin interés, la imposibilidad de la compra de moneda extranjera (para ese entonces, se había restringido la compra de divisas para el ahorro), las tasas e impuestos introducidos a las compras en el extranjero y de pasajes para viajar,

⁴ <https://www.iprofesional.com/negocios/138716-Para-sostener-su-presencia-Sony-ya-fabrica-en-el-pais-el-60-de-sus-productos>

desalentaban el consumo de tales bienes, impulsando el gasto en bienes materiales durables tales como electrodomésticos, electrónica y automóviles.

2. De todas formas, la dependencia de la producción local, terminó impactando en el resultado de rentabilidad, ya que en definitiva, los costos por producir localmente eran superiores a los de importación. Sumado a que el mix de productos ofrecidos no estaba siendo el más completo debido a la falta y limitación de las importaciones y, la inflación disparaba enormemente los gastos directos de los puntos de venta.
3. Por otra parte, en diciembre de 2015, se produjo un cambio de gobierno el cual sostenía completamente otra ideología; algunas medidas tomadas durante los días posteriores a la asunción – liberación del tipo cambiario, por ejemplo, más la actualización del impuesto a las ganancias, y la posterior quita de algunos subsidios, la presión tributaria, sumado a la “inauguración” de la transparencia de precios en la cual se pretendió trabajar durante el año 2016 y finalmente, el levantamiento a las restricciones a las importaciones derivaron en el desaliento del consumo desmedido al cual venía acostumbrado el argentino promedio.
4. Paralelamente, no está de más decir que durante este período de tiempo, se derivó en una empresa haciendo foco en la subsistencia de la misma en lugar de aplicar estrategias de crecimiento y expansión, desdibujando así el rol primordial en la que basaba su estrategia: el de la satisfacción del cliente en todos los canales de atención.
5. Preocupada por las acciones cambiantes del país, Sony Argentina perdió el rumbo, dejando que se convirtiera en una empresa motivada por hacer frente a los cambios drásticos en el contexto económico, intentando sobrevivir y no por hacer camino ni ser una empresa generadora de impacto.
7. Es así como finalmente, luego de un año fiscal (FY16) intenso y con resultados negativos, Sony Argentina decide desprenderse de sus tiendas físicas y, en su lugar, tercerizarlas –las mismas pasaron a dominio de

quien ya operaba las tiendas “Sony Center” franquiciadas, manteniendo así en su canal directo únicamente a la tienda de ecommerce “Sony Store Online”.

Decisiones internas (a nivel global y local):

8. Dada la situación recientemente mencionada, la compañía resolvió resurgir y revitalizar su canal mayorista; a raíz del desprendimiento de sus tiendas propias, empezó por cambiar completamente su estructura de costos y gastos, y luego, no sólo activó antiguas cuentas sino que salió en búsqueda de nuevos clientes.

Este cambio de paradigma surgió de la mano de su casa matriz, desde donde en los últimos años se venía gestando el cambio: pasar de ser una empresa con foco en el retail, a ser una empresa con foco en wholesales. Se diseñó entonces una nueva forma de trabajo que pretende hacer hincapié en premisas básicas del marketing, pero que hasta ahora se veían lejanas debido a las urgencias enfrentadas en el último tiempo (tanto a nivel global como local).

9. El proyecto “nueva forma de trabajo” surgió en Tokio, luego de las últimas crisis globales enfrentadas por la compañía. El objetivo es *establecer una operación de marketing y ventas competitiva*, y para ello, es necesario focalizar en lo siguiente:
 1. Vender el producto adecuado
 2. Al precio acertado
 3. A través del canal oportuno
 4. Con una exhibición correcta

Se podría decir que se apela entonces a la teoría de las 4P del Marketing (McCarthy, E. Jerome, 1960); enfatizando sobre todo en el canal y la exhibición.

Para poder ejecutar esta estrategia, Sony Argentina deberá trabajar en tres pilares clave:

1. Contar con información de stock y ventas (sell-out) precisa y a tiempo de los puntos de venta del canal wholesales –es decir, será necesario que cada dealer (cliente mayorista) comparta información de ventas y stock de cada uno de sus puntos de venta.

Para ello, será crucial forjar una relación estrecha con dichos dealers para que mediante la confianza se puedan dar las bases necesarias para que la información fluya en ambos sentidos y así lograr un trabajo colaborativo, que beneficie a las dos partes.

2. Las áreas de marketing y ventas deberán trabajar en conjunto para poder establecer la relación necesaria con el cliente, conseguir así la información requerida y, por otra parte, poder hacer uso de la información que se obtenga.
 3. Asimismo, será crucial que algún departamento dentro de la compañía tome las riendas para consolidar, procesar y convertir dichos datos en información valiosa que le permita al management tomar mejores decisiones. Es por éste último punto que se decide desarrollar el área de business intelligence.
10. A su vez, parte de la nueva metodología de trabajo, es poner en marcha el área de brand activation, quien estará a cargo de la ejecución en puntos de venta del canal mayorista. Tal como se detalla en la estructura organizacional del anexo, brand activation está compuesta por visual merchandising y de trade marketing, que en conjunto, definen el diseño y planogramas de los puntos de venta, realizan las activaciones, monitorean el desempeño de cada acción y mantienen los estándares de calidad de atención y experiencia del cliente en dichas tiendas.
11. Finalmente, es importante mencionar, que a lo largo de estos años la compañía –a nivel global, ha tomado ciertas decisiones que han generado gran impacto, con el fin de organizar el portfollio de productos ofrecidos y, de esta forma, alcanzar una estrategia que le devuelva su rentabilidad y renombre. Fue así, que para el 2012 se identificaron aquellos negocios clave para la organización y, desde aquel entonces se han ido gestionando ciertos cambios. Los más significativos a continuación:
1. En el año 2011, la empresa anunció la compra del 50% restante de capital del fabricante de dispositivos móviles de origen sueco: Sony Ericsson; unos meses más tarde, durante el 2012 se completó el 100% de la adquisición, momento en el cual, la misma empezaría

a operar bajo la marca Sony Mobile Communication, que desde la fecha, siempre se mantuvo como una unidad de negocio independiente⁵.

2. De forma tal de revitalizar el crecimiento del negocio de la electrónica, la compañía decidió a principios del año 2014 junto a Japan Industrial Partners Inc. (JIP), venderle la unidad de negocios correspondiente a computadoras portátiles operada bajo la marca VAIO⁶.
3. En el año 2016, se decide fusionar Sony Computer Entertainment (SCE) con Sony Network Entertainment International (SNEI), en una empresa que uniría las actividades de ambas unidades de negocio: hardware, software, contenido y servicios en red, bajo la denominación de Sony Interactive Entertainment (SIE), independizándose así de Sony Electronics; con el objetivo de fortalecerse trabajando juntos y, acelerar el crecimiento de la marca PlayStation⁷.

Cultura actual de Sony Argentina:

A lo largo de los años la empresa junto a quienes la componen, han ido forjando la cultura; una cultura que se caracteriza por ser amigable, y que gracias a su pequeña estructura, facilita que se generen dichos lazos. En general, los empleados tienden a permanecer en la organización muchos años, y tienen un fuerte sentido de pertenencia hacia Sony Argentina.

Sin embargo, durante el año 2016 ha estado muy arraigada la sensación de incertidumbre; movidos por la crisis económica global –pero sobre todo local, que enfrentaba la compañía, muchos de los empleados decidieron marcharse (algunos de ellos –los de altos mandos, aceptando la iniciativa del “retiro voluntario” ofrecido por la compañía). Muchos otros decidieron sencillamente apartarse de la organización buscando mejores ofertas laborales.

⁵ <https://www.emol.com/noticias/economia/2012/02/16/526480/sony-completa-la-adquisicion-del-100-de-sony-ericsson-por-1050-millones-de-euros.html>

⁶ <https://es-us.noticias.yahoo.com/sony-desprende-division-computadoras-vaio-143614708.html>

⁷ <https://www.muycomputer.com/2016/01/26/playstation-sony/>

Los que quedaron, debieron repartirse el trabajo y, por lo tanto, la motivación decayó a sus peores niveles.

Sumado a eso, algunos de los eventos que en general ofrecía la empresa, tales como el “Family Day”, “El día del niño”, entre otros, se vieron momentáneamente suspendidos; por tanto, no es menor mencionar, que dentro de los desafíos que tendrá la compañía será modificar su comportamiento para lograr promover de esta forma, la cultura original que la caracterizaba.

Cambio en el hábito de consumo de la tecnología:

El vertiginoso avance de las innovaciones tecnológicas, derivaron en que los consumidores de tecnología, se vieran obligados a optar por otras marcas quizá no tan prometedoras, pero accesibles, con el fin de estar continuamente actualizados con los últimos lanzamientos del mercado.

Este comportamiento se vio acentuado debido al surgimiento de nuevas compañías, sobre todo de origen asiático –algunas ofreciendo precios inferiores y otras, promoviendo diseño moderno y siguiendo las tendencias del mercado.

Dado que el precio de los productos Sony siempre estuvo por encima de la media del mercado y sumado a que en el último tiempo los costos de los productos se vieron incrementados debido a las políticas de proteccionismo, muchos de los consumidores de la marca, se decidieron por elegir marcas alternativas.

Sony entonces, quedó como una marca obsoleta, elegida por consumidores de alto poder adquisitivo y quizás no tan vanguardistas.

Sony tendrá que revertir esta situación rápidamente, para poder estar a la altura de las circunstancias, ofreciendo un producto que vuelva a cautivar a su público y consiga atraer a mayores consumidores.

Éxitos históricos en su portafolio de productos:

Desde el año 1946, momento en el cual “Tokyo Telecommunications Engineering” Corporation –el predecesor de Sony Corporation empezó sus operaciones, la compañía viene cosechando éxitos. Se podría decir que en todas sus áreas de trabajo hubo algún producto que haya marcado positivamente a Sony, haciendo que la misma se destaque y se convierta en una empresa innovadora e icónica.

Dentro de los productos más conocidos, se destacan⁸:

TV (Television)

- 1968: KV-1310

Con su línea exclusiva Trinitron, Sony desarrolló el primer televisor color que ofrecía el doble de brillo, convirtiéndola así en la marca de TV color superior del mercado.

PA (Personal Audio)

- 1979: TPS-L2

El primer modelo de estéreo personal “Walkman” se convirtió rápidamente en un éxito rotundo, haciendo de su uso un estilo de vida que se propagó por el mundo entero.

HA (Home Audio)

- 1982: CDP-101

Se lanzó el primer reproductor de CD (Compact Disk), abriendo nuevos horizontes al mercado del audio digital.

GB (Game Business)

- 1994: PlayStation

A partir de este año comenzaron los éxitos para la unidad de negocios; fue la primera consola de videojuego en ofrecer diseño estilizado y gran poder de entretenimiento; sus novedosos botones en símbolos y el control ergonómico, se convirtieron en marca registrada de la compañía.

HDR (Video Camera)

- 1995: CDR-VX1000

La primera cámara digital de uso doméstico fue lanzada bajo su marca “Handycam”, la misma ofrecía idéntica calidad de video que los modelos profesionales.

⁸ <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/sonyhistory.html>

TV (Television)

- 2012: KD-84X9000

Sony lanzó al mercado el primer modelo de TV 4K (cuatro veces resolución Full HD), ofreciendo una increíble calidad de imagen.

Todos ellos y más también, son excelentes ejemplos del esfuerzo y dedicación de Sony en ser una compañía de alto nivel, perfeccionista en lo que hace y autoexigente por ofrecer productos de calidad con tecnología de punta.

Si bien, esto resulta extremadamente positivo, muchas veces hace –desde una apreciación personal, que la compañía demore demasiado en lanzar al mercado productos innovadores y muchas veces se vea eclipsada por éxitos como los de Apple, o amenazada por la velocidad de las ya mencionadas empresas surcoreanas.

Asimismo, quizás también el hecho de tener grandes éxitos en su haber, produjo durante mucho tiempo que la compañía descansara en dichos años dorados, en lugar de seguir avanzando por mantenerse en el primer lugar.

Todos los factores aquí mencionados, contribuyeron a la situación actual de la compañía, tanto a nivel global como local.

La casa matriz ha iniciado un proceso de cambio en lo que respecta a su estructura de costos, sus unidades de negocio y el portafolio de productos ofrecidos; ha desprendido de Sony Electronics aquellas unidades de negocio no rentables, liberando de su P&L una abrumadora carga de costos. De esta forma, ha obtenido flexibilidad y mayor visibilidad para una mejor toma de decisiones.

En lo que respecta a Sony Argentina, alineada con su casa matriz, desde inicios del año 2017 busca volver a ser rentable. En pos de eso, se ha desprendido del canal directo que muchas satisfacciones le ha dado y en el cual se había puesto mucho esfuerzo a lo largo de los años, habiendo hecho hincapié en la experiencia de compra del cliente en dichos puntos de venta, ofreciendo entre otras cosas: implementación del programa de lealtad, desarrollo de los procesos de operaciones en tiendas, monitoreo del historial de compra de los clientes

emparejado con sistemas de CRM, renovación de las tiendas buscando ofrecer flexibilidad en la exposición de sus productos, mayor interacción producto-cliente, acompañado de novedosos diseños de exhibición.

De esta forma, ha aliviado su estructura de costos, obteniendo mayor margen de maniobra y reduciendo así la incertidumbre, pudiendo focalizar más en otros negocios. Ha decidido hacer foco casi exclusivamente en su canal mayorista, revisando los plazos de pago y el mix de productos ofrecidos.

Asimismo, ha habido mayor involucramiento de la región en el management de la compañía; se ha iniciado la implementación de la nueva forma de trabajo, y finalmente, se ha estado trabajando en la motivación organizacional, intentando volver a lograr la cultura tan anhelada.

Sin embargo, muchos de estos cambios no han concluido; la realidad es que modificar tanto la cultura organizacional como la cultura de trabajo es un proceso que lleva tiempo.

Sony Argentina se enfrenta entonces a numerosos desafíos, quizás el más importante sea lograr implementar la nueva forma de trabajo promovida por la región, en la cual se requerirá de un enorme trabajo en equipo:

1. Negociaciones con clientes clave del canal mayorista para obtener la información deseada
2. Consolidación y procesamiento de la información
3. Generación de insights concretos y relevantes
4. Homogeneización del manejo de la información dentro de la compañía
5. Mayor rapidez y flexibilidad en la obtención de información y generación de reportes
6. Automatización de procesos
7. Trabajo en conjunto de áreas clave dentro de la compañía: marketing, ventas y finanzas
8. Puesta en marcha del área de brand activation

El área de business intelligence será clave en la mayoría de los puntos recién mencionados, por tanto desarrollar el área será vital para el éxito del proyecto.

Marco referencial teórico

Habiendo planteado la situación de Sony Argentina, y su necesidad de desarrollar un área de business intelligence que le permita implementar, acompañar y dar soporte a una nueva forma de trabajo –teniendo como objetivo hacer foco en lo verdaderamente importante y, proveyendo herramientas y visibilidad al management local para una mejor toma de decisiones; es menester entender el rol de business intelligence dentro de una organización.

De aquí entonces, se desprenden los siguientes interrogantes, los cuales serán desarrollados a lo largo del presente trabajo:

1. ¿Qué es business intelligence?
2. ¿Cuál es su objetivo?
3. ¿Cómo funciona?
4. ¿Cómo ha ido evolucionando a lo largo de los años?
5. ¿Qué tareas tiene bajo su responsabilidad?
6. ¿Qué injerencia tiene en el éxito de la gestión de una compañía?
7. ¿Cómo están operando otras empresas de la industria?

Para ello se basará la investigación en aquellos criterios clave de la literatura académica, que aborden el tema “business intelligence” o afines, con el objetivo de poder entender no sólo el concepto de BI y su impacto en las organizaciones, sino también para poder interpretar con mayor precisión, la situación de Sony Argentina, resultando luego en la elaboración de su diagnóstico.

Sumado a eso, el marco referencial teórico, debe comprender también la cultura empresarial, ya que la misma opera fuertemente dentro de una organización y, tiene alto impacto en ella, traduciéndose en el comportamiento de quienes la componen.

El conjunto de valores y creencias de una ideología organizacional, sirven como guía para manejar la incertidumbre, lo incontrolable, lo difícil. La cultura dice cómo actuar, a qué prestar atención, qué es lo que sucede, qué pasa, etc.⁹

⁹ Schein E. H., (2010). “*Organizational culture and leadership*”, San Francisco, Estados Unidos, John Wiley & Sons Inc.

La cultura entonces, es un arma clave para poder generar el cambio dentro de una organización; y si justamente Sony Argentina pretende modificar su *modus operandi*, entonces deberá trabajar no sólo en implementar nuevos sistemas / operatorias de trabajo, sino también motivando a sus empleados para que adhieran al deseado cambio.

Estado del arte

Como primera instancia y, para poder abordar el tema recién planteado, es necesario definir qué es el *business intelligence* y cuál es su objetivo:

En mi experiencia, *business intelligence* es aquella área dentro de una compañía cuyo objetivo principal es proveer información específica, confiable y sobre todo clave, en la que se basarán otros departamentos para poder operar.

Steve y Nancy Williams, por su parte, describen al *business intelligence* así “BI means leveraging information assets within key business processes to achieve improved business performance”.¹⁰

Por lo tanto, uniendo ambas definiciones, el *business intelligence* no sólo provee información para poder operar, sino que además, busca mejorar el rendimiento de la organización.

Ahora bien, para poder cumplir con su misión, ¿cómo funciona el *business intelligence*?

Aquella área designada como *business intelligence* necesitará llevar a cabo un proceso de obtención de datos –internos y externos, y de transformación de los mismos, para poder derivar en la generación de información.

Ampliando la definición anterior de Steve y Nancy Williams, “BI combines products, technology, and methods to organize key information that management need to improve profit and performance. More broadly, we think of BI as *business information and business analysis within the context of key business processes*”

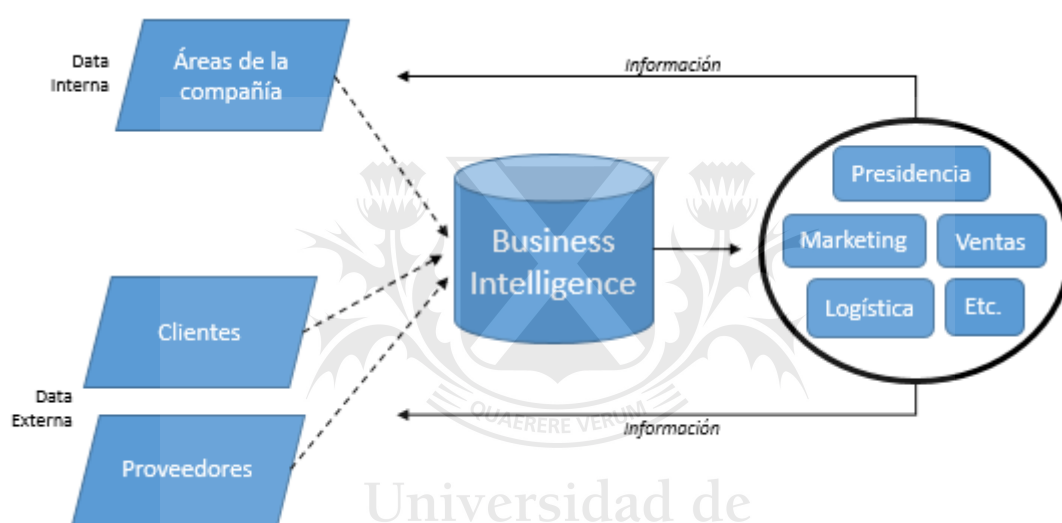
¹⁰ Williams S & N, (2007). “*The profit impact for Business intelligence*”, San Francisco, Estados Unidos, Elsevier Inc.

that lead to decisions and actions and that result in improved business performance.”¹¹

Existen entonces diversas formas en las cuales opera business intelligence, pero siempre se basará en datos obtenidos dentro y fuera de la compañía, que transformará en información y posterior análisis.

En la Figura 1, se puede observar el proceso de obtención de datos, procesamiento, transformación y generación de información.

< Figura 1¹² >



Resulta evidente también, cómo el business intelligence, fomenta el trabajo en equipo, no sólo dentro de la compañía sino también con sus clientes y proveedores (que es justamente lo que intenta explicitar la imagen anterior):

Los clientes, proveedores y, mismo las distintas áreas de una compañía originan datos constantemente, sin embargo, los datos per se –sin estar organizados, depurados, y consolidados no son más que datos; motivo por el cual, el área de business intelligence se encarga de llevar a cabo este procesamiento de datos, para convertirlos en información.

Esta información es la que luego utilizará toda la compañía para realizar la operatoria habitual y la posterior toma de decisiones.

¹¹ Williams S & N, (2007). “The profit impact for Business intelligence”, San Francisco, Estados Unidos, Elsevier Inc.

¹² Gráfico propio

Puede suceder, y será más enriquecedor, que muchas de esas decisiones, sean compartidas con sus clientes y/o proveedores, para que llevadas a cabo en conjunto se genere una sinergia tal que beneficie a todas las partes.

Un ejemplo de este proceso, en una compañía manufacturera de tecnología –de ahora en más denominada “A”, cuyos productos son vendidos a retailers multimarca –en particular el llamado “B”, podría ser la *distribución de SKUs en sus puntos de venta*:

1. El retailer “B” provee datos de ventas de los productos que la empresa “A” le vende.
2. El equipo de business intelligence de “A” procesa dichos datos:
 - a. Obtiene los datos de “B”; ya sea ingresando en algún portal de dicho retailer, solicitándola, etc.
 - b. Ingresa los datos a su sistema de gestión
 - c. Mapea los códigos necesarios para poder trabajar la data
 - d. Genera reportes que resultan en información, incluyendo entre otras cosas:
 - i. Ventas en cantidades y monto por categoría, por producto en cada punto de venta del retailer
 - ii. Stock en cantidades por categoría y por producto en:
 - Punto de venta
 - Almacén central
 - iii. Rotación de mercadería
 - iv. Tiempo de reposición (lead time)
 - v. Precio de venta
 - vi. Promociones
 - vii. Etc.
3. Con esta información, la empresa “A” toma decisiones, que acompañen mejor su negocio y el de sus clientes:
 - a. Puede ofrecer a “B” precios promocionales de aquellos productos que no roten tanto.
 - b. Puede mejorar la logística de entrega de sus productos: ciertos modelos podría enviarlos directamente a las tiendas, en lugar del almacén central para disminuir el lead time.

- c. Puede realizar activaciones en el punto de venta de la empresa “B”:
 - i. Cooperar con la exhibición de algunos productos para que se sean más vistosos.
 - ii. Ofrecer un promotor que conozca en profundidad determinados productos y asesore a los clientes finales en la tienda.
- d. Puede decidir retirar del mercado aquellos productos discontinuos que no tienen salida, y a cambio ofrecer los nuevos lanzamientos.
- e. Puede también manejar line-up exclusivo en algunas tiendas clave para el retailer “B”.
- f. Etc.

Estos son solo algunos ejemplos que pueden llevar a cabo las empresas con sus clientes, con el objetivo de trabajar en conjunto para que ambas partes mejoren el rendimiento no sólo financiero sino también de su operatoria.

Asimismo, la empresa –en este caso “A”, utilizará dicha información para su propia toma de decisiones:

1. Pedirá al equipo de marketing que promueva el lanzamiento de algún producto teniendo en cuenta, por ejemplo, que se distribuya en tiendas que cuenten con ciertas características: tamaño de piso de ventas y/o depósito, ubicación, cantidad de vendedores disponibles, horarios de atención, etc.
2. Reorganizará la logística de distribución en almacenes centrales o puntos de venta.
3. Definirá en qué canales (de venta directa o indirecta –en caso de que cuente con ambos) conviene ofrecer cierto producto.
4. Mejorará las exhibiciones en punto de venta.
5. Destinar o no fondos a ciertas acciones.
6. Ofrecerá promociones: combos, precios, garantía extendida, servicio de postventa etc.

Son otros ejemplos que podría llevar a cabo la empresa “A”, para su propia gestión.

La responsabilidad de business intelligence entonces, será la de la correcta gestión de los datos e información de una compañía, para que la misma se beneficie.

Dicho beneficio en el largo plazo, debería impactar positivamente, para que entonces no le sea indistinto a la compañía contar con un área de inteligencia comercial.

Sin embargo, el business intelligence no siempre fue concebido de la misma forma; de hecho, con el correr del tiempo, ha ido evolucionando:

Tal como se menciona en la cita anterior, business intelligence combina productos, tecnología y métodos para organizar la información; esto en la mayoría de las empresas implica la utilización de sistemas de almacenamiento de bases de datos (data-warehouse) para poder guardar la data recolectada; lo cual en ocasiones provoca, que se focalicen los esfuerzos en mantener grandes cantidades de reportes, sin proveer ninguna información clave.

Afortunadamente esto ha ido cambiando a medida que el concepto de business intelligence fue tomando fuerza; a raíz de eso, muchas empresas han sabido canalizar los esfuerzos en generar información y no simplemente en conservar datos.

La mayoría de las organizaciones han entendido que no importa la cantidad de datos recolectados, sino el procesamiento de los mismos, resultando en la generación de insights que le ofrezcan a la compañía alguna ventaja competitiva. El hecho de manejar la información de forma estratégica, le otorga a la compañía posibilidad de que todos sus departamentos se encuentren alineados, tengan un mismo entendimiento de determinados conceptos logrando así que hablen el mismo idioma, que se tenga conocimiento del mercado y de la situación contextual en la cual la empresa se encuentra sumergida, etc. Lo importante es cómo se maneje dicha información, y que no quede atesorada en robustos sistemas de almacenamiento.

Mucho se ha mencionado respecto de que la responsabilidad de business intelligence es recolectar datos para la posterior generación de información y, que dicha información tiene que ser clave para la compañía. Sin embargo, no hay que descartar, que estos objetivos llevan a uno último, y quizás el más importante, que es en definitiva, proveer las herramientas necesarias para hacer rentable a la compañía; según mi opinión, el business intelligence también debe poder hacer la diferencia para la compañía, debe generar impacto y trascender, para que el rendimiento de la misma mejore en el tiempo.

Un excelente resumen de la responsabilidad de business intelligence es:

“BI is about turning information into action and action into improved performance.”¹³

Ahora bien, ¿Qué injerencia tiene en el éxito de una compañía?

Esta pregunta debería ser respondida luego de que se lleve a cabo el trabajo de campo, en donde se comprobará –de acuerdo a la situación de otras empresas de la industria, si el business intelligence impacta o no en el éxito de una compañía. No obstante, se podría adelantar o bien, opinar al respecto, desde la propia experiencia, desde el entendimiento personal y finalmente, desde la bibliografía investigada.

Tal como lo explica Porter, a través de las tres estrategias genéricas competitivas –liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (nicho), una empresa puede competir en determinado sector o industria y así lograr una ventaja competitiva. (Porter M., 1985)

Lo cual está en línea con lo mencionado anteriormente, ya que, que una empresa cuente con información precisa y clave, le otorga la posibilidad de posicionarse mejor dentro del mercado y así suscitar una ventaja competitiva; entra de esta forma, el aporte del business intelligence: un área que procese y gestione la información de una compañía.

¹³ Williams S & N, (2007). “*The profit impact for Business intelligence*”, San Francisco, Estados Unidos, Elsevier Inc.

No obstante y a pesar de que una empresa cuente con dicha área exclusiva, no le garantiza el éxito, ya que el business intelligence puede no estar implementado correctamente, o bien, puede que la organización no esté sacando correcto provecho de él.

En lo personal, considero que el solo hecho de tener información, ya hace la diferencia respecto de otras empresas que no la tienen, sobre todo en ciertas industrias que cambian constantemente.

Si el trabajo de business intelligence es justamente aportar información, pues entonces aportará también al éxito, a pesar de que del business intelligence no dependa la empresa, sino de las decisiones que se tomen basadas en la información generada.

Finalmente, en lo que respecta a la bibliografía, Steve Williams y Nancy Williams definen que para poder identificar las potenciales oportunidades del business intelligence, habría que evaluar a una compañía por su industria, estrategia y diseño de negocio¹⁴.

Estas oportunidades se dividen en:

- Procesos de gestión, cuyo objetivo es asegurar el éxito de la compañía a largo plazo; para lo cual el business intelligence aporta significativamente ya que mejora la eficiencia del negocio y la precisión de la toma de decisiones.
- Procesos de generación de ingresos, que tienen que ver con la utilización de información detallada y específica de sus clientes, con el objetivo de evaluar y aplicar conceptos de marketing como segmentación, lifetime value, etc., para lo cual business intelligence aporta significativamente a dicho fin y, por lo tanto, a la generación de ingresos.
- Procesos operativos, cruciales a la hora de bajar costos; al contar con información, resulta más sencilla la tarea de mejorar los procesos operativos y así acrecentar ganancias.

¹⁴ Williams S & N, (2007). *“The profit impact for Business intelligence”*, San Francisco, Estados Unidos, Elsevier Inc.

En resumen, el business intelligence está presente en todos los procesos de una compañía; de acuerdo a cómo compitan las empresas dentro de determinada industria, es cómo deberá adaptarse o utilizarse la inteligencia comercial para mejorar el desempeño y por tanto, los ingresos de la misma.

El interrogante ¿cómo están operando otras empresas de la industria? Será respondido en el punto “Presentación de resultados”, página 31 del presente trabajo.

Perspectiva propia

Habiendo entendido en mayor profundidad lo que es el business intelligence y sus beneficios, se podría decir que, a simple vista, es positivo desarrollar un área que se dedique exclusivamente a producir y gestionar información en pos de mejorar el desempeño de la organización.

Sin embargo, para que el objetivo de business intelligence se pueda llevar a cabo, y para que finalmente la empresa pueda obtener beneficios en pos de su utilización, será necesario implementar correctamente el departamento de business intelligence.

De aquí se desprenden varios aspectos a considerar:

1. Se necesitará de un análisis externo, para entender la industria en la cual la empresa opera.
2. En paralelo, habría que elaborar un estudio interno detallando:
 - a. La estrategia de la organización
 - b. La estructura de la empresa
 - i. Recursos humanos
 - ii. Recursos materiales y de sistemas

Cuyo propósito será evaluar si es posible implementar o no y cómo debería ser transitada dicha implementación.

En el desafortunado caso en que la implementación falle, ya sea porque el equipo asignado no es el correcto o bien, porque el sistema elegido / desarrollado no cumple con los requerimientos de la empresa, entonces lo más probable es

que el proyecto fracase y no sea posible tener un área de business intelligence que subsista en el tiempo.

Del mismo modo, si el plan fuera ejecutado con éxito, no bastaría para beneficiarse con el área de business intelligence, debido a que será necesario además, cambiar la mentalidad y cultura de la organización; de nada serviría tener un departamento que gestione información, si el resto de las áreas no toma los insights generados por la misma, y los introduce en su operatoria diaria.

Tal como afirma Bert Brijs, “Go with the flow, and make sure you are as versatile as the organization, doing a lot of quick and dirty work as timeliness prevails over accuracy and learning is the key process in Business intelligence.”¹⁵

Lo que más se destaca de la cita anterior, es que hay que ser versátiles, para poder probar, experimentar y sobre todo, aprender.

Más adelante enfatiza también, en que algunas de las cuestiones que podrían atender contra la implementación de business intelligence, son las “razones históricas”, como remanentes de la cultura, posiciones y posturas anteriores, como así también operaciones pasadas.

Definición de la pregunta

¿Acaso el desarrollo de un área de BI puede ser clave para el éxito de una organización?

¹⁵ Brijs B., (2013). “*Business analysis for business intelligence*”, Nueva York, Estados Unidos, CRC Press.

Metodología

La metodología de investigación adoptada se divide en dos etapas:

- La primera etapa constó de la lectura e investigación del material disponible de business intelligence, la evolución en la gestión de las empresas a lo largo de los años y, hacia dónde tienden a ir.

De esta forma, se obtuvo una base teórica, con el objetivo de contar con las herramientas necesarias para encarar la siguiente etapa.

- La segunda etapa, en cambio, fue de tipo cualitativa; constituyó de entrevistas en profundidad a personas que trabajan en empresas del rubro tecnológico o bien, se desarrollan en áreas de business intelligence o similar.

Mediante estas entrevistas se pretendió entender el papel de business intelligence per sé y qué rol desempeña en otras empresas.

Asimismo, en lo que respecta al análisis crítico de la organización Sony Argentina y con el objetivo de respaldar los acontecimientos mencionados, se utilizaron notas de diarios, revistas y blogs, algunos basados en eventos, lanzamientos de productos y conferencias de prensa brindados por la empresa.

Por otra parte, el sitio oficial de Sony, sony.net provee datos precisos acerca de su información corporativa: ciertas decisiones tomadas, información concreta de los productos lanzados, historia, misión-visión, etc.

En resumen, habiendo hecho una investigación de bibliografía previamente al trabajo de campo, fue posible elaborar los cuestionarios pertinentes para poder llevar a cabo las entrevistas en profundidad y sacar mayor provecho de estos encuentros.

Si bien, la bibliografía proveyó el material teórico, las entrevistas dieron una visión concreta y actual de lo que verdaderamente sucede en las organizaciones; pudiendo llegar luego a mejores conclusiones respecto de la función del business intelligence en la gestión de las empresas.

Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo, en este caso las encuestas en profundidad, fue llevado a cabo –en su mayoría, de forma presencial. En aquellas ocasiones en las cuales era imposible reunirse con el entrevistado, se utilizaron los medios de comunicación convencionales (mail y teléfono) para lograr obtener la mayor cantidad de información, procurando no perder ningún detalle que enriquezca la entrevista.

El universo de encuestados fue seleccionado minuciosamente, intentando incluir una variedad de empresas, tales como productoras, distribuidoras, retailers, entre otras, que brinden distintos puntos de vista y aporten diversidad al trabajo. Por una cuestión de confidencialidad, no será revelado el nombre de las mismas, pero se brindará más adelante una breve descripción para entender la naturaleza de cada una de ellas.

A su vez, las personas que desempeñan su trabajo en dichas empresas y contestaron la encuesta, ocupan en su mayoría, posiciones relacionadas con marketing.

Entre las compañías seleccionadas, se encuentran:

1. Una empresa fabricante de la industria tecnológica de origen nacional y,
2. Otra empresa fabricante de la industria tecnológica de origen internacional
3. Una compañía productora y comercializadora del grupo Sony
4. Un distribuidor de tecnología de gran envergadura
5. Un retailer de origen argentino
6. Una agencia de marketing

La selección se basó en la variedad; por ejemplo, en el caso de ambas empresas fabricantes de tecnología –que tienen en común justamente que fabrican al igual que Sony y que se encuentran en la misma industria, es importante ver si existe alguna diferencia desde el punto de vista del manejo de la información por el simple hecho de ser compañías de distintos orígenes y envergaduras; ¿acaso alguna de ellas se encuentra a la vanguardia con la información utilizada? ¿En

las empresas de afuera se utilizan sistemas de business intelligence? Entre otras consultas.

Por su parte, lo que se pretende del aporte de la compañía del grupo Sony, es cotejar y analizar cómo empresas pertenecientes al mismo grupo se asemejan o diferencian en la toma de decisiones, en el manejo de la información, en la estructura, etc.

Para el caso de la empresa distribuidora de tecnología y el retailer, además de corresponder a diferentes nacionalidades y ser organizaciones re-vendedoras de los productos Sony, entre productos de otras marcas, son clientes de Sony, por ende, es curioso entender cómo se organizan internamente para poder llevar a cabo sus operaciones diarias con o sin información.

Finalmente, la contribución de la agencia de marketing será crucial, ya que en la actualidad tienen profundamente desarrollado su departamento de marketing, el cual es clave para el desarrollo de sus actividades principales. Es una buena oportunidad para comprender cómo se maneja una empresa líder en la gestión de la información.

Descripción del proceso

La lectura de la bibliografía ofreció enormes herramientas para encarar luego las encuestas. Brindó información acerca de cómo fue desarrollándose el business intelligence, qué conceptos fueron acuñándose a lo largo del tiempo, cómo operan empresas de distintas industrias en relación al manejo de la información y, diversas nociones que arrojaron valiosas incógnitas para plantear al momento de realizar las encuestas.

Las preguntas a realizar durante la investigación surgieron a lo largo de la lectura de la bibliografía, sumado también a dudas basadas en la situación planteada en Sony, como así también, entender qué hacen empresas similares ante escenarios tales como los de Sony.

Durante la elaboración del cuestionario, se crearon ciertas expectativas, que luego no se correspondieron con el desenlace; sorpresivamente los resultados arrojaron quizás más dudas.

Presentación de resultados

Tal como fue mencionado anteriormente, las empresas seleccionadas son naturalmente diversas; a continuación se detalla una breve explicación de cada una de ellas¹⁶:

1. Empresa 1:

Empresa nacional, fundada hace más de 100 años que se dedica a desarrollar y comercializar tecnología de forma local e internacional.

Posee plantas productivas en el país y fuera del mismo, sumado a una red de logística muy robusta (quizás una de las más importantes de Argentina).

Con presencia en por lo menos diez países, cuenta con más de 2000 clientes, entre ellos: mayoristas, corporativos y minoristas.

Dentro de su cartera de productos, ofrece línea blanca y línea marrón.

2. Empresa 2:

Compañía multinacional de origen norteamericano, más precisamente Estados Unidos, fue fundada hace 35 años aproximadamente y, se dedica a la fabricación y venta –mayorista y minorista, de computadoras personales; dentro de su portfolio de productos, ofrece servidores, programas informáticos y demás productos y soluciones tecnológicas.

Además de la calidad de sus productos, es una empresa reconocida por su innovadora forma de vender a través de su página web, invitando a sus clientes a armar y personalizar sus computadoras portátiles.

En la actualidad, tiene presencia en la Argentina, vendiendo sus productos mediante grandes retailers tales como Garbarino, Fravega, Compumundo etc.

3. Empresa 3:

¹⁶ Ver Anexo para leer las encuestas realizadas.

Empresa y marca del grupo Sony Electronics, líder en la producción y comercialización de consolas y videojuegos. Es una compañía que opera de forma independiente de Sony Argentina.

No produce localmente, por lo que importa todos los productos que comercializa; utiliza el canal directo –franquiciado y el mayorista, teniendo presencia en los retailers más grandes del país.

4. Empresa 4:

Filial argentina de una corporación de origen estadounidense, fundada hace aproximadamente 20 años.

Brinda servicios empresariales en más de 100 países, por lo que la dimensión de su cartera de clientes llega a 15.000 empresas; provee soluciones tales como: gestión de inventario, logística, empaques, soporte postventa y servicios de fabricación y distribución de valor agregado a empresas fabricantes de dispositivos móviles.

5. Empresa 5:

Compañía de origen argentino que inició sus actividades comercializando discos de pasta. Fue de las primeras empresas en implementar la venta telefónica por catálogo y posteriormente por internet, marcando un liderazgo sin precedentes.

En la actualidad, este retailer, ha ampliado su cartera de productos, ofreciendo la venta de artículos para el hogar tales como sillones, mesas, sillas, muebles y artículos de decoración, línea gris y marrón, sumado también a la unidad de negocios de seguros y viajes y turismo.

Cuenta con más de 250 sucursales, adicionalmente de sus dos puntos de venta online y telefónico.

6. Empresa 6:

Empresa que inició sus actividades en el país hace 30 años, representando a una compañía de origen londinense.

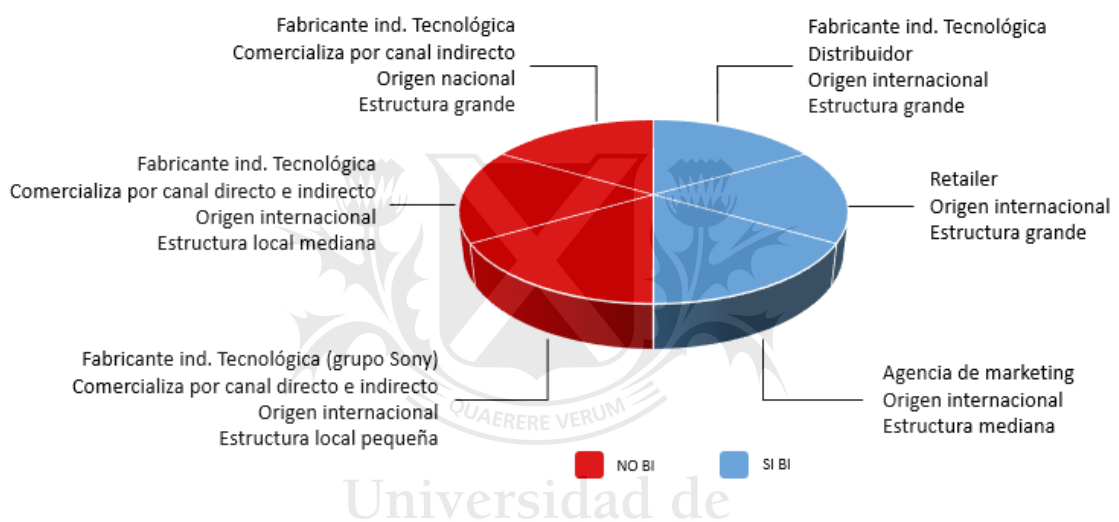
Ofrece servicios de marketing, marketing directo, capacitaciones relacionadas, investigación de mercado, desarrollo de nuevos productos y bases de datos.

Asimismo, asesora a empresas y forma alianzas con el objetivo de llevar a cabo campañas de marketing.

Lo curioso del caso es que no tiene competidores directos, ya que es una de las únicas empresas del país en ofrecer este tipo de propuestas integrales de marketing.

Es reconocida por ofrecer los cupones promocionales en determinados comercios.

< Figura 2¹⁷ >



Ahora bien, en resumen, y tal como lo grafica la figura 2, la mitad de las empresas encuestadas, no cuenta con un departamento de business intelligence; en la mayoría de los casos, se debe a que no tienen la estructura adecuada. Sin embargo, todas las empresas, elaboran y monitorean ciertos indicadores para poder llevar a cabo la operatoria diaria.

En caso de que quisieran implementar un departamento de business intelligence, concuerdan en que sería necesario tener un sistema robusto de bases de datos, para el procesamiento de los mismos y posterior generación y gestión de la información, sumado a un área idónea que pueda focalizar todos sus recursos en llevar adelante el desarrollo del departamento con el fin de proveer información valiosa a todos los sectores de la empresa.

¹⁷ Gráfico propio

El origen o nacionalidad de las organizaciones, por lo tanto, no es indicador que garantice que las empresas deban o no tener un departamento de business intelligence; pero quizás sí lo sea una cuestión de headcount, recursos y estructura.

Sin ir más lejos, la empresa 2, que es un gigante de la electrónica de origen norteamericano, no cuenta –al menos localmente, con un área de business intelligence y, de hecho, la estructura de marketing ha ido reduciéndose en los últimos meses.

En concordancia con esto se encuentra la empresa 3, del grupo Sony, que tampoco cuenta con tal área, a pesar de que el lineamiento global –al menos para algunas de las empresas que conforman el grupo como Sony Electronics, sea desarrollar el área de business intelligence para poder operar con mayor visibilidad y por lo tanto, tomar decisiones más certeras.

Por otro lado, está la otra mitad de las empresas que sí cuentan con un área de business intelligence. En general, las áreas de estas organizaciones son exclusivas a generar y gestionar información que permite mejorar el desempeño de la organización; tal como sucede con la empresa 4, que focaliza todos sus esfuerzos en la mejora continua de Supply Chain, dado que es el área más importante de la organización.

En todos los casos, se sirven de sistemas específicos para poder llevar la tarea a cabo; sistemas enlatados como PowerBI, QlikView, SQL o bien, desarrollados internamente, como es el caso de la empresa 4 y de Sony Argentina, buscando tener un sistema a medida, que permita satisfacer las necesidades específicas.

Las tres empresas coinciden en que el área de business intelligence es vital para la compañía, porque brinda información precisa, siguiendo ciertos estándares de calidad, homogenizan los conceptos y métricas, poseen una visión general y más amplia de la organización y tienen la posibilidad de retroalimentarse ya que la información no solo circula por todos los departamentos, sino que además en muchos casos vuelve al lugar donde se generó, con el objetivo de profundizar algún concepto o bien implementar nuevas métricas.

Es importante destacar, que de acuerdo a la actividad de la empresa, business intelligence servirá más a unos departamentos que a otros:

- No será el mismo business intelligence el de la empresa 4 –fabricante y distribuidor, cuyo objetivo es disminuir costos de producción y logística,
- Que el de la empresa 5 –gran retailer nacional, que sirve exclusivamente a las áreas de ventas,
- O el de la empresa 6 –agencia de marketing que utiliza el business intelligence para investigar y generar insights que le permitan promocionar apropiadamente un producto, por ejemplo.

Sea cual sea el caso, el área de business intelligence funcionará siempre separado de cualquier otro departamento.

En lo que respecta a la toma de decisiones, se observa que la misma depende esencialmente de la estructura de la organización y, obviamente de la decisión a tomar (quizás en este punto también interfiera un poco el origen de la compañía, dado que aquellas empresas que tienen sus casas matrices en el extranjero, deben acatar las reglas de la región a la que pertenecen).

Si bien, a la larga todas las compañías tienden a centralizar la toma de decisiones en los mandos gerenciales, las áreas involucradas suelen realizar análisis previos de los requerimientos o cuestiones a definir; en cualquiera de estos casos, el rol de business intelligence no está siendo activo y por lo tanto, no muy aprovechado, lo cual delata que el área de BI tiene aún mucho por desarrollar.

Esto mismo va de la mano con la cultura y/o agilidad que tienen las organizaciones a adaptarse a los cambios. En líneas generales, las empresas chicas suelen adecuarse más rápido ya que sus estructuras se lo permiten, -lo cual no sucede en aquellas empresas que dependen de casas matrices fuera del país. Sin embargo, la industria es un factor determinante a la hora de ser productor o adherente al cambio.

La empresa 6 por ejemplo, a pesar de ser un representante de una compañía de origen extranjero, toma decisiones ágilmente ya que entiende que su industria se lo exige. Las empresas 1 y 5, por ejemplo, presentan grandes estructuras de capitales nacionales, pero que necesitan estar a la vanguardia y darle al negocio

respuestas y soluciones rápidas, para poder seguir vigentes en la industria. Por lo tanto, buscarán la manera de poder responder a tiempo pese a la burocracia que puedan llegar a enfrentar internamente.

En lo que refiere a cómo operan los competidores de la industria, la mayoría de las empresas desconocen este punto; a pesar de ello, se tiene la creencia de que empresas de mayor tamaño y/o multinacionales cuentan con más posibilidades –inversión, recursos, estructura, etc. para hacer frente a desarrollos de business intelligence.

Esto no necesariamente funciona así, ya que, tal como fue explicado en el punto anterior, el factor decisor del manejo de la información y de la toma de decisiones, suele estar supeditado a la industria en la cual opera la compañía.

Finalmente, y quizás el resultado más importante, es que todas las personas encuestadas concuerdan en que el desempeño del área en que desarrollan sus actividades mejoraría si tuvieran la información necesaria y contaran con las herramientas y conocimientos técnicos requeridos.

Entre otras cosas, esto ayudaría a tener una visión más completa de la organización como un todo, se tendría un mismo entendimiento de los conceptos aplicados, como así también de las directrices llevadas a cabo, haciendo que todos los departamentos estén alineados.

Mejoraría también la toma de decisiones, ya que contar con información precisa y a tiempo, facilitaría las resoluciones y disminuiría el riesgo.

Para concluir y sin dejar pasar un dato curioso, aquellas empresas que sí cuentan con áreas de business intelligence, las han incorporado hace relativamente poco y, en la actualidad continúan trabajando para desarrollarlas. Esto significa que quienes cuentan con estos departamentos no están sacándoles todo el provecho aún y, que por lo tanto, las áreas de business intelligence son áreas en expansión y con mucho potencial.

El business intelligence no implica únicamente “manejar la información”, sino también, concientizar a las organizaciones de que la información vale, y tiene grandes beneficios si se utiliza apropiadamente.

Sin ir más lejos, está el caso específico de la empresa 6, que ya advirtió de esta situación, y por lo tanto, está trabajando en pos de monetizar dicha información.



Universidad de
San Andrés

Diseño de la solución

Luego de haber leído la bibliografía relacionada con el tema planteado en este trabajo, se ha dejado en claro el término business intelligence, el cual se podría resumir en “aquella práctica –mediante aplicaciones, programas y/o tecnologías que faciliten y permitan el manejo de los datos para su posterior transformación en información, con el objetivo de acompañar y respaldar la toma de decisiones en una organización”.

Por otra parte, gracias a las encuestas realizadas a personas que trabajan en empresas de la industria tecnológica durante el trabajo de campo, se arribó a ciertos resultados quizás inimaginables, que aportaron una visión actual y realista al diagnóstico e hicieron posible el diseño de la solución.¹⁸

Hoy en día, independientemente de que las empresas cuenten o no con un área de business intelligence, elaboran sus propias métricas de desempeño con el objetivo de entender qué camino tomar o bien, qué estrategia implementar.

Esto mismo da la certeza de que es necesario un departamento de business intelligence, y de que su rol dentro de una organización, no sólo satisfaría la necesidad de contar con información, sino que además facilitaría la tarea de recolección, transformación, elaboración y gestión de la información-conocimiento.

Por otra parte, en las empresas en las que sí hay un área de business intelligence se observó que las mismas no estarían siendo plenamente aprovechadas, y esto podría deberse a los siguientes problemas identificados:

1. por falta de desarrollo,
2. por no contar con los recursos necesarios,
3. por reciente implementación,
4. por desconocimiento o poca credibilidad de los resultados que pueden obtenerse al aplicar conceptos o métricas elaboradas por business intelligence,

¹⁸ Ver Anexo para leer las entrevistas

5. por cultura organizacional, que en general tiende a ser lo suficientemente fuerte y estructurada como para ser aprehensiva a los cambios y, por lo tanto, rechazarlos,
6. por la estructura de la compañía, que suele centralizar todas las decisiones que se toman en ella, -al menos aquellas decisiones más importantes,
7. o simplemente por falta de tiempo o costumbre.

Cualquiera sea el caso, las áreas de business intelligence aún tienen mucho potencial por expandir.

Habiendo entendido entonces que la información es clave para la toma de decisiones y la gestión de las empresas en cualquier industria en la que se desarrolle, es menester contar con un área que vele por dichas responsabilidades.

Este escenario, que desafortunadamente convive con los inconvenientes listados recién, sumado a la situación –ya analizada, en la que se encuentra Sony Argentina deriva en el plan de acción que será explicado a continuación, con el objetivo de brindarle al lector, algunas pistas para implementar y desarrollar un departamento de inteligencia comercial, sin que el mismo fracase en el intento.

Las siguientes propuestas buscan resolver dichos problemas a través de:

1. Un análisis de la industria en la cual determinada empresa desarrolla sus actividades y,
2. Un profundo entendimiento de cómo es la estructura de la organización, la toma de decisiones y la cultura de la misma.

Análisis de la industria

Tal como lo describen Steve Williams y Nancy Williams, las empresas al desarrollar sus actividades en diferentes industrias, manejan no solo diferente vocabulario alrededor de los procesos operativos del negocio, sino que también dichos procesos harán que las empresas necesiten llevar a cabo diferentes medidas de desempeño; tal como lo explican los autores mencionados anteriormente, en su libro, no aplicará las mismas métricas una compañía que

se desempeña en la industria de consumo masivo, que una empresa situada en la industria hotelera¹⁹:

- El primero medirá su producción en kilos e intentará bajar los costos del proceso productivo, por ejemplo,
- mientras que el otro, medirá sus ingresos respecto de habitaciones ocupadas.

A su vez, las economías de escala que utilice cada compañía serán diferentes, la necesidad de capital no será la misma, la diferenciación en el producto terminado será más o menos necesaria o exigente dependiendo de la industria, la madurez de las empresas variará como así también su estructura, la competencia per se será más agresiva o intensa de acuerdo al producto o servicio ofrecido y por tanto, a la industria en la cual se desempeñe.

Los enumerados recién, son sólo algunos ejemplos para entender que cada empresa se desenvuelve en distintas industrias, y que cada una de ellas representa escenarios diferentes; la necesidad de información, y por ende, la necesidad de business intelligence será distinta de acuerdo a cada organización, dado que, como se dijo recién, cada una está rodeada e inserta en²⁰:

- Una *industria*
- Con ciertos *competidores*
- Desarrollando sus actividades en un *tiempo / época* específica

Por lo tanto, la industria, los competidores y el tiempo, son los factores determinantes de la necesidad de información-conocimiento y, por consiguiente, del diseño de business intelligence requerido:

- ¿Qué tipo de información se necesita?
- ¿Cuán cambiante es la industria en la cual se desarrolla?
- ¿Cuán atomizada está la industria?
- ¿Cómo son sus competidores?
- ¿Cómo evoluciona la industria?
- ¿Qué estructura necesita para hacer frente a los desafíos?

¹⁹ Y ¹⁸ Williams S & N, (2007). “*The profit impact for Business intelligence*”, San Francisco, Estados Unidos, Elsevier Inc.

- ¿Cuánto capital/inversión hace falta?

Son infinitas las preguntas que deben responderse para entender la industria, pero cruciales para poder implementar un área que esté a la altura de las necesidades del negocio.

Asimismo, la práctica –basada en las encuestas realizadas en el presente trabajo, confirma que cada empresa no sólo se desarrolla en diferentes industrias sino que además las concibe de distinta forma; y esto quizás se da porque tienen culturas e historias muy diversas. A partir de aquí, entonces, se podría decir que el análisis de la industria es fundamental para desarrollar el área de business intelligence, pero la cultura e historia que trae consigo la empresa, es factor determinante de cómo interpreta dicha industria.

Entendimiento de la estructura de la organización, toma de decisiones y cultura

Como fue mencionado en el punto anterior, la historia de una organización tiene consecuencias que impactan en la forma de operar de cualquier empresa.

Con historia se hace referencia al inicio de una compañía y por consiguiente, sus orígenes. Muchas empresas han sobrevivido a guerras, muchas otras han surgido a partir de ellas; no es lo mismo una empresa latinoamericana, que una empresa de origen japonés. Las vivencias y por lo tanto, la cultura que se gesta en dichas organizaciones es completamente distinta; esto hace, que la estructura presente y el proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo, sea tan variado si comparamos unas con otras.

La cultura es un integrante invisible de la organización, pero por contrapartida, muy poderoso. En general, suele subestimarse su poder, y es por ello, que cualquier cambio que quiera generarse en las empresas, termina siendo catastrófico.

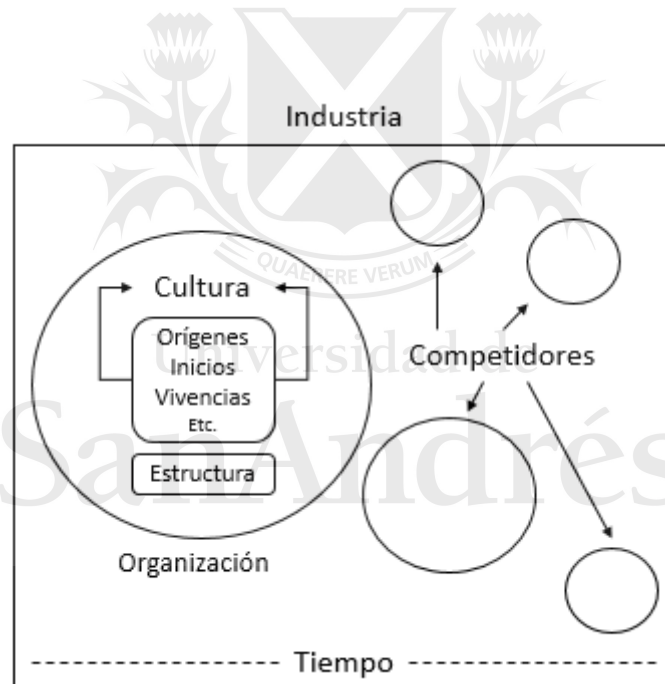
La historia dirá si una compañía debió pasar momentos de hambre, falta de recursos, problemas sociales, guerras, etc. o no, y por lo tanto, lo que se apreciará en la organización los años venideros será producto de dicha historia, ya que se originarán ciertas formas de trabajo, que quizás de no haber sido por lo vivido, no hubiese ocurrido: ser cuidadosos con los recursos, recurrir a

determinados materiales, trabajar a destajo, son algunos ejemplos. Estas formas de trabajo, entonces, son las que después determinarán la estructura con la que podría operar la organización y, la forma en la cual debe operar (con ella, la toma de decisiones), en parte también, a la cultura de la compañía; y todas aquellas personas que integren dicha compañía, imprimirán su impronta y a su vez, tomarán a la cultura como propia.

De tal manera, ciertos procesos establecidos, será difícil que se alteren; allí se arriba al problema de que si no se trabaja en conjunto con la cultura, será muy difícil que cualquier cambio que se quiera obtener, se concluya con éxito.

Steve Williams y Nancy Williams definen lo siguiente “Two key barriers to BI-driven performance improvement are lack of business vision into how BI can drive performance and lack of will to drive the process changes that BI requires”.²¹

< Figura 3²² >



La figura 3, ilustra claramente cómo operan las organizaciones dentro de la industria.

²¹ Williams S & N, (2007). “*The profit impact for Business intelligence*”, San Francisco, Estados Unidos, Elsevier Inc.

²² Gráfico propio

En resumidas cuentas, para poder implementar un área de business intelligence, es necesario primero, analizar la industria en la cual la empresa lleva a cabo sus actividades, esto dará cuenta de qué se espera lograr con el desarrollo de éste departamento; como segundo paso, es necesario comprender la historia de la compañía, ya que la historia será quien defina la cultura que presenta la organización, y ésta última muchas veces puede sabotear cualquier cambio, por más positivo que sea.

Por consiguiente, la primera instancia del plan de acción responderá el “qué” del business intelligence y, la segunda instancia, responderá al “cómo” del business intelligence.

1. Qué implementar
2. Cómo hacerlo



Universidad de
San Andrés

Aplicación

El diseño de la solución planteada, podría aplicarse al caso detallado al inicio del presente trabajo, de Sony Argentina.

Si se siguen los pasos propuestos en el punto anterior, primero habría que analizar la industria en la cual opera la empresa, y en segunda instancia, la estructura de la organización, la toma de decisiones y la cultura.

1. Análisis de la industria:

- Sony se encuentra en la industria tecnológica, en la que según se pudo observar en las encuestas realizadas, algunas empresas cuentan con departamentos de business intelligence y otras no.
- Podría decirse también que la industria está relativamente atomizada, existen muchos competidores de línea gris, tanto de origen nacional como internacional.
- Es una industria que se maneja, en general, a través de retailers o resellers; las plataformas web han ido cobrando interés, aunque aún tienen mucho por expandirse.
- Los productos ofrecidos deben ser cada vez más diferenciados: dado que las especificaciones técnicas hoy en día, son casi commodities (se busca el estilo, lo táctil, rápido, sofisticado a la vista pero sencillo de utilizar) y, quizás el precio sea uno de los factores decisores de la compra, además de la moda.

Es por todo ello que Sony –una marca que ha marcado el ritmo de la industria por mucho tiempo, que ha sabido innovar y ser líder, es aún en la actualidad una marca reconocida y de calidad; sin embargo, la competencia que ha ido incrementando en los últimos años produjo que sus precios queden muy por encima de dichos competidores y, que sus compradores hayan quedado limitados a un público de poder adquisitivo demasiado alto.

En este contexto, lo que se podría esperar de la implementación de business intelligence en Sony Argentina, es poder armar una estrategia lo

suficientemente robusta que le permita continuar operando con sus productos de alta gama, sin necesidad de diferenciarse por el precio; para ello, contar con métricas que le sirvan de indicadores para perfeccionar sus procesos y tomar mejores decisiones será el objetivo del área:

- a. Reducción de inventario en almacenes centrales, con ello se logrará disminuir los costos de mantenimiento de los mismos.
- b. Mayor rotación de mercadería en los depósitos de los dealers; con el objetivo de que todo lo que se importe tenga salida rápidamente; si no se vende en un canal, entonces rotarlo para que se venda en otro.
- c. Mejor distribución en los puntos de venta. Esto va en línea con el punto anterior; para que un producto rote más rápido, deberá definirse de forma óptima el punto de venta en el cual el producto es ofrecido.
- d. Exhibición de productos en punto de venta; también alineado al punto “c”, si un producto está distribuido pero no exhibido, difícilmente podrá tener salida (o generarse la venta); por tanto, asegurarse que el producto esté exhibido –y ofrecer una exhibición acorde, ayudará a que se concrete la venta y, por consiguiente, rote el producto.
- e. Desarrollo de nuevos canales; los avances tecnológicos han traído aparejados nuevos canales de venta. Quizás el canal ecommerce no sea nuevo, sin embargo, la forma de vender cambia constantemente.

Se está utilizando, por ejemplo, que las empresas fabricantes ofrezcan sus productos a través de los portales de los grandes retailers, manejando entonces el precio y el stock de forma local, sin interferencia del revendedor/distribuidor.

Esto no solo trae aparejado enormes beneficios, sino que además demuestra que no existe una única forma de vender un producto, y que hay que adaptarse a los cambios, para poder permanecer vigente en el tiempo.

- f. Ofrecer productos estratégicos; suele suceder –sobre todo en empresas extranjeras, que quizás la cartera de productos no tiene

un público local, por tanto, ser estratégico con la elección de productos a ofrecer, es crucial para poder manejar cifras eficientes de stock y pronosticar coherentemente las ventas.

Por lo tanto, dada la industria y, en consecuencia, el interés y necesidad de la organización, los datos que el área de business intelligence debería recolectar son:

- Sell-in a clientes del canal wholesales y sell-out de cada uno de ellos
- Distribución en puntos de venta de franquiciados y de terceros (retailers, resellers, etc.)
- ¿El punto de venta tiene suficiente stock? ¿Cuánto?
- ¿Hay mercadería en algún depósito central del cliente?
- Exhibición en punto de venta: ¿el producto está exhibido? En caso de ser afirmativo, ¿de qué forma está exhibido? ¿tiene asistencia de un promotor? ¿se utiliza merchandising? ¿el merchandising es correcto, vistoso?; en caso de no estar exhibido, ¿por qué no? ¿qué hace falta para que lo esté? etc. con todos esos datos, se podrá elaborar un informe para el equipo de brand activation, que deberá accionar concretamente.
- Forecast de ventas
 - i. El cual servirá entre otras cosas para poder definir qué productos importar y cuánto.
 - ii. Si habrá nuevos lanzamientos.

Estos y muchos otros más datos debería reunir business intelligence, para poder dar respuestas a las listadas incógnitas.

2. En lo que respecta a la estructura de la organización, la toma de decisiones y la cultura:

- Sony Argentina tiene una estructura relativamente pequeña, bastante plana.
- La toma de decisiones suele estar centralizada y, adicionalmente se siguen los lineamientos de la región.

- La cultura interna es parcialmente flexible, amena y familiar. Sin embargo, tiene un dejo de supervivencia y austeridad, quizás por la influencia de su origen (casa matriz basada en Tokio).

En este caso, lo recomendable sería informar a toda la organización acerca del desarrollo del nuevo departamento, involucrar a la mayor cantidad de personas en el proyecto –no para que entorpezcan, sino para que se comprometan y, finalmente formar técnicamente y educar respecto de la metodología a aplicar en la nueva forma de trabajo a toda la compañía, transmitir la importancia del área e inculcar la necesidad de la información, procurando que todos los individuos que componen la empresa tengan el mismo entendimiento y, que por consiguiente, la toma de decisiones –sin importar qué tipo de decisión, se fundamente con información-conocimiento.

Esto abarcará las siguientes áreas:

- Marketing
 - Trade marketing
 - Brand activation
 - Visual merchandising
- Ventas
- Administración y finanzas
- Logística
- Sistemas

Para que un proyecto de business intelligence, en este caso la implementación de tal área, no fracase, es de vital importancia no ir en contra de la cultura, sino tomarla para poder ingresar en ella. Involucrar a toda la organización es una forma de acoplarse a la misma, para luego, explicar la importancia del proyecto e implicar a cada individuo otorgándole un rol en el proceso.

De esta forma, la organización entenderá la relevancia e intención del proyecto y trabajará como un todo, aceptando el cambio y confiando en que tomar decisiones basadas en información, le da una ventaja competitiva a la organización.

Consideraciones finales

Habiendo llevado a cabo una minuciosa investigación, basada en bibliografía relacionada con el tema y, habiendo realizado encuestas en profundidad a personas que trabajan en empresas de la industria tecnológica, arribamos a las siguientes conclusiones:

1. Business intelligence implica: recolección de datos, transformación y generación de información-conocimiento.
2. En la actualidad no todas las empresas cuentan con áreas de business intelligence, sin embargo, todas elaboran métricas que aporten claridad a la gestión de las mismas.
3. En todos los casos, los encuestados afirmaron unánimemente que contar con información precisa y a tiempo, simplificaría su trabajo, mejoraría la toma de decisiones y, por lo tanto, beneficiaría al área en el cual desempeñan sus actividades; impactando en última instancia en la organización.
4. La industria es clave a la hora de diseñar un área de business intelligence, dado que las organizaciones se encuentran insertas en dichas industrias. Entender el objetivo que deberá cumplir el business intelligence dentro de una compañía está determinado por el tipo de industria en la cual opere la empresa.
5. Dado que la cultura empresarial opera fuertemente dentro de una organización, no debe dejársela de lado ni subestimarla, ya que una empresa está compuesta de personas, que en definitiva toman y forman la cultura.

Si partimos de que una empresa son las personas que la componen, pues entonces también, una empresa es sinónimo de cultura, ya que las personas hacen la cultura.
6. La toma de decisiones basada en información concreta, será siempre mucho más acertada que aquella carente de la misma.
7. La información es un arma muy poderosa, que hoy en día no está siendo muy aprovechada, pero que sin embargo, está en vías de expansión.

8. Tal como explica Michael Porter en su teoría de ventajas competitivas, tener información pone a una empresa en una situación privilegiada, respecto de aquellas que no cuentan con ella.
9. El business intelligence no solo provee información, sino que además busca mejorar el rendimiento de la organización.

Por todo lo descrito en el trabajo, y por todas estas razones que pretenden resumir brevemente el análisis realizado, se puede concluir en que el business intelligence sirve como herramienta de marketing, gracias al procesamiento de la data obtenida, se elaboran infinitas métricas dándole la posibilidad a marketing de accionar en base al estudio realizado por dicho sector.

El business intelligence aporta enormes hallazgos para la operatoria de cualquier empresa y, en consecuencia, contribuye a la toma de decisiones.

La información permite tomar decisiones con conocimiento, por tanto, podemos concluir en que sirve también como paradigma de gestión.

Ahora bien, que sirva como paradigma de gestión, como se menciona en el párrafo anterior, no significa que la empresa que implemente un área de business intelligence, y que utilice la información obtenida para la toma de decisiones, será exitosa en la gestión de su negocio. Sin embargo, se supone que la ayuda brindada por información precisa, aportaría a disminuir el riesgo en la toma de decisiones, y por tanto, cooperaría con una mejor gestión y, en última instancia, podría colaborar con el éxito de la misma.

Anexo

Estructura organizacional:



Modelo de encuesta

1. ¿La compañía en la que trabajas, tiene un área de Business intelligence?
(Si la respuesta es “no”, pasar a la pregunta 7)
2. ¿Cómo está compuesto el equipo de Business intelligence?
3. ¿El equipo de Business intelligence, tiene conocimientos técnicos? ¿Utilizan un sistema específico para su gestión?
4. ¿Qué lugar ocupa dicha área dentro de la empresa? ¿Cuánta importancia se le da al departamento?
5. ¿Qué actividades llevan a cabo? ¿A qué otros departamentos brinda servicio?
6. ¿Crees que el área de Business intelligence aporta información significativa para la operatoria diaria? ¿Y para la toma de decisiones?
(Continúa en la pregunta 13)
7. En caso de que la compañía no cuente con un área de Business intelligence, ¿alguna otra área elabora o gestiona información –del tipo pronóstico de ventas, presupuesto, alcance, desempeño, mix de productos, distribución y exhibición en punto de venta, análisis de clientes, etc. –o bien, indicadores relacionados con la industria en la cual opera la empresa?
8. ¿Sabes si existe algún motivo por el cual aún no tienen un área específica para llevar a cabo los temas recién mencionados?
9. ¿Crees que hace falta un área de Business intelligence?
10. ¿Qué habría que cambiar o modificar en tu empresa para poder implementar dicho departamento?
11. ¿Crees que teniendo un área exclusiva de Business intelligence, mejoraría o haría alguna diferencia para tu labor diaria?
12. ¿Cuenta la compañía con algún área de mejora continua?
13. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la compañía en la que trabajas?
14. ¿Se adapta rápidamente a los cambios? ¿Tiene una cultura empresarial demasiado fuerte y estructurada?
15. ¿Sabés cómo están operando tus competidores respecto del manejo de información y generación de insights?
16. Desde el área en la que trabajas (que no necesariamente debe ser BI), ¿crees que si tuvieras toda la información necesaria y contaras con las herramientas técnicas, mejoraría el desempeño de la misma?

Empresa 1

Encuestado: jefe de producto

1. ¿La compañía en la que trabajas, tiene un área de Business intelligence?

No

2. En caso de que la compañía no cuente con un área de Business intelligence, ¿alguna otra área elabora o gestiona información –del tipo pronóstico de ventas, presupuesto, alcance, desempeño, mix de productos, distribución y exhibición en punto de venta, análisis de clientes, etc. –o bien, indicadores relacionados con la industria en la cual opera la empresa?

Está dividido entre varias áreas.

- *Forecast, presupuesto, mix de productos: el área de "Negocio" y "Control de gestión".*
- *Alcance, desempeño: un mix entre "Negocio" y "Planeamiento operativo". Este último fundamentalmente por temas de manejo de stock y producción de planta.*
- *Distribución, exhibición: "trade marketing".*
- *Análisis de clientes: mix entre "Ventas" y "Negocio".*
- *Indicadores de industria (Ej: sell-in, sell-out, fabricación de industria, stock en canal, investigación de mercado, etc.): "negocio".*

3. ¿Sabes si existe algún motivo por el cual aún no tienen un área específica para llevar a cabo los temas recién mencionados?

Falta de estructura. Se llevan adelante, pero no por 1 sola área.

4. ¿Crees que hace falta un área de Business intelligence?

Sí.

5. ¿Qué habría que cambiar o modificar en tu empresa para poder implementar dicho departamento?

Son varios pilares los que hay que tocar. Un departamento de sistemas robusto para que las bases de datos sean fiables y consistentes. Un sistema de BI que sea simple de usar para lograr armar reportes valiosos para la toma de decisiones. Inversión y foco en un área específica que ponga cabeza en esto.

6. ¿Crees que teniendo un área exclusiva de Business intelligence, mejoraría o haría alguna diferencia para tu labor diaria?
100% seguro. Siempre que se le ponga foco y se les exija.
7. ¿Cuenta la compañía con algún área de mejora continua?
Tenemos un área de ingeniería, otra de planeamiento operativo y otra de evaluación de proyectos para planta. Entre estos 3 uno de los temas principales es mejorar por ejemplo los tiempos estándar de producción. No hay un área específica, pero sí se considera la mejora continua para bajar costos y ser competitivos.
8. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la compañía en la que trabajas?
Verticalista.
9. ¿Se adapta rápidamente a los cambios? ¿Tiene una cultura empresarial demasiado fuerte y estructurada?
Es una empresa antigua muy importante, que ha sabido sobrevivir a distintos vaivenes en Argentina. Ajustan cuando hay que ajustar, invierten cuando hay que invertir, diversifican cuando hay que diversificar, etc. Lógicamente al ser una estructura grande los cambios no se ejecutan tan rápido, pero al ser nacional tampoco tienen que buscar aprobaciones de casa matriz, etc. Es una cultura verticalista, estructurada, en donde predomina el negocio por sobre lo demás. Sin dan los números OK, sino ajuste. Una empresa bien ingenieril, de producción. En general el rubro es así.
10. ¿Sabés cómo están operando tus competidores respecto del manejo de información y generación de insights?
No lo sé, pero imagino que los competidores de multinacional cuentan con más recursos e inversión, los nacionales como esta empresa igual que nosotros, los más chicos a los golpes.
11. Desde el área en la que trabajas (que no necesariamente debe ser BI), ¿crees que si tuvieras toda la información necesaria y contaras con las herramientas técnicas, mejoraría el desempeño de la misma?
Sí. A mayor información, la justa y a tiempo, mejores decisiones se pueden tomar.

Empresa 2

Encuestado: consultor Sr. de Product Compliance & Environmental para Latinoamérica

1. ¿La compañía en la que trabajas, tiene un área de Business intelligence?

No

2. En caso de que la compañía no cuente con un área de Business intelligence, ¿alguna otra área elabora o gestiona información –del tipo pronóstico de ventas, presupuesto, alcance, desempeño, mix de productos, distribución y exhibición en punto de venta, análisis de clientes, etc. –o bien, indicadores relacionados con la industria en la cual opera la empresa?

Desconozco. Lo que sí sé es que la compañía acaba de cerrar el departamento de marketing digital para la Argentina, y, en su lugar, lo operan regionalmente.

3. ¿Sabes si existe algún motivo por el cual aún no tienen un área específica para llevar a cabo los temas recién mencionados?

N S / N C

4. ¿Crees que hace falta un área de Business intelligence?

En realidad la compañía ofrece sistemas de Business Intelligence; por lo tanto, de acuerdo al negocio que se maneja, es si hace falta un área o no.

5. ¿Qué habría que cambiar o modificar en tu empresa para poder implementar dicho departamento?

Quizás la directriz debería venir desde la región o de forma global, para poder implementarlo de forma local.

6. ¿Crees que teniendo un área exclusiva de Business intelligence, mejoraría o haría alguna diferencia para tu labor diaria?

Sí.

7. ¿Cuenta la compañía con algún área de mejora continua?

No.

8. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la compañía en la que trabajas?

Todas las decisiones se toman a nivel regional.

9. ¿Se adapta rápidamente a los cambios? ¿Tiene una cultura empresarial demasiado fuerte y estructurada?

Se adapta relativamente rápido a los cambios, aunque es una empresa muy grande, gigante de la tecnología.

10. ¿Sabés cómo están operando tus competidores respecto del manejo de información y generación de insights?

No conozco la situación de mis competidores en relación con este tema.

11. Desde el área en la que trabajas (que no necesariamente debe ser BI), ¿crees que si tuvieras toda la información necesaria y contaras con las herramientas técnicas, mejoraría el desempeño de la misma?

Por supuesto que sí!



Universidad de
San Andrés

Empresa 3

Encuestado: analista de finanzas (ex analista de producto-marketing)

1. ¿La compañía en la que trabajas, tiene un área de Business intelligence?

No

2. En caso de que la compañía no cuente con un área de Business intelligence, ¿alguna otra área elabora o gestiona información –del tipo pronóstico de ventas, presupuesto, alcance, desempeño, mix de productos, distribución y exhibición en punto de venta, análisis de clientes, etc. –o bien, indicadores relacionados con la industria en la cual opera la empresa?

Si

3. ¿Sabes si existe algún motivo por el cual aún no tienen un área específica para llevar a cabo los temas recién mencionados?

Porque localmente es una compañía chica, y no está preparada con personal suficiente para hacerlo.

4. ¿Crees que hace falta un área de Business intelligence?

Sería muy buena idea que se implemente el departamento, ya que quienes se enfocan en tareas similares, no están 100% avocados a las tareas usuales del departamento de Business Intelligence.

5. ¿Qué habría que cambiar o modificar en tu empresa para poder implementar dicho departamento?

En primer lugar, habría que contar con algún sistema que ayude a procesar la información, ya que hoy en día no contamos con sistema. Luego, deberíamos formar el equipo para que finalmente ese mismo, pueda procesar información de la compañía, y proveerla a los demás sectores, en pos de facilitar análisis y datos para todos los departamentos.

6. ¿Crees que teniendo un área exclusiva de Business intelligence, mejoraría o haría alguna diferencia para tu labor diaria?

En mi caso particular, que trabajo en finanzas, no sé si me cambiaría demasiado mi labor diaria. Pero si me cambiaría la labor general, a lo largo del año, ya que simplificaría algunas cuestiones generales de la compañía que serían más fáciles de ver.

7. ¿Cuenta la compañía con algún área de mejora continua?
No.
8. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la compañía en la que trabajas?
Como comente anteriormente, somos muy pocas personas, y eso hace que no haya un proceso demasiado grande. Estamos compuestos por 4 departamentos, los cuales terminan todos reportando al gerente general de la compañía, y en algunos casos, las decisiones dejan de ser locales para elevarse a nivel regional.
9. ¿Se adapta rápidamente a los cambios? ¿Tiene una cultura empresarial demasiado fuerte y estructurada?
Se adapta a los cambios porque es una empresa joven, de pocas personas, y personas jóvenes de edad. Pero sin embargo, la cultura organizacional, en algunos puntos (a nivel mundial) sigue siendo fuerte y estructurada. Esto varía dependiendo los tipos de cuestiones que se quieran realizar.
10. ¿Sabés cómo están operando tus competidores respecto del manejo de información y generación de insights?
Desde mi posición, desconozco el manejo de información y generación de parte de nuestros competidores.
11. Desde el área en la que trabajas (que no necesariamente debe ser BI), ¿crees que si tuvieras toda la información necesaria y contaras con las herramientas técnicas, mejoraría el desempeño de la misma?
Sí, claro que mejoraría el desempeño, porque ayuda a tener una visión más global de la compañía, donde la información se podría leer mucho más fácil, y todos los sectores tendrán visibilidad práctica de los mismos datos analizados.

Empresa 4

Encuestado: analista de marketing

1. ¿La compañía en la que trabajas, tiene un área de Business intelligence?
Sí, contamos con el área de BI.
2. ¿Cómo está compuesto el equipo de Business intelligence?
Actualmente son 2 personas la que llevan adelante la operación de BI. Un Manager y un Analista reportando al Director de Supply Chain.
3. ¿El equipo de Business intelligence, tiene conocimientos técnicos? ¿Utilizan un sistema específico para su gestión?
Sí, se basan en un sistema de gestión de desarrollo propio, lo cual permite flexibilidad y adaptación a las necesidades y requerimientos que vayan surgiendo. El actual Manager se incorporó hace 1 año aproximadamente y cuenta con vasta experiencia en el área al trabajar en otras empresas multinacionales, mientras que el Analista fue reclutado internamente viniendo originalmente del área de Manufactura.
4. ¿Qué lugar ocupa dicha área dentro de la empresa? ¿Cuánta importancia se le da al departamento?
Hoy día BI toma mucho peso dentro de nuestra compañía. Prácticamente la prioridad es número uno del área en cuanto a la toma de decisiones en compras de producto o partes y piezas. Parte del análisis se desarrolla con un fuerte vínculo entre varias áreas de la compañía, cómo el área Comercial (Jefe de Producto/Marketing), Comex, Compras, entre otros. Ante cualquier requerimiento del área Comercial o Manufactura, es la primer área en informarse para poder continuar con los procesos.
5. ¿Qué actividades llevan a cabo? ¿A qué otros departamentos brinda servicio?
La actividad o responsabilidad más importante es la de gestión y optimización del inventario de nuestra bodega, tratando de asegurar compras eficientes para evitar problemas de aging, etc. También realiza un análisis del forecast e interviene en la toma de decisiones para ajustar todos los targets seteados, decidiendo en las cantidades de mercadería a comprar para optimizar costos de almacenaje vs rotación de mercadería. La integración es casi del 100% con todas las áreas ya que de una u otra forma prestan ayuda con sus plataformas y análisis de lo que se requiere.

6. ¿Crees que el área de Business intelligence aporta información significativa para la operatoria diaria? ¿Y para la toma de decisiones?
- Sí. En mi opinión, el rol del área es fundamental para cuidar los beneficios y rentabilidad de toda empresa. En mi caso particular, con su exhaustivo análisis permite calcular y minimizar los riesgos en cada compra de producto.*
7. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la compañía en la que trabajas?
- Para cada toma de decisión, se genera una cadena de análisis y aprobaciones donde cada área está en conocimiento de la solicitud o del proyecto. En base a cualquier requerimiento de área Comercial/Manufactura, interviene el área de BI en conjunto con la Dirección de Supply Chain, Finanzas realiza el análisis de los costos (ROIC, etc) con aprobación final del CFO y se avanza con el sector de Compras para la generación y procesamiento de las PO.*
8. ¿Se adapta rápidamente a los cambios? ¿Tiene una cultura empresarial demasiado fuerte y estructurada?
- Sí. Es una empresa que suele trabajar en términos de largo plazo previendo y generando nuevas unidades y oportunidades de negocio en base a la evolución del mercado. En líneas generales es bastante estructurada con un fuerte enfoque en la ética y transparencia sobre cada operación o proyecto.*
9. ¿Sabés cómo están operando tus competidores respecto del manejo de información y generación de insights?
- Sí, tenemos conocimiento de sus procesos y operatoria en general.*
10. Desde el área en la que trabajas (que no necesariamente debe ser BI), ¿crees que si tuvieras toda la información necesaria y contaras con las herramientas técnicas, mejoraría el desempeño de la misma?
- Sí, totalmente. De hecho hace un tiempo desde mi área hemos incorporado información de mercado, que en conjunto con el área de BI, venimos procesando y analizando para optimizar la incorporación de nuevos productos y tener un detallado seguimiento de la evolución del mercado. De esta forma tenemos una mejor foto de donde estamos parados y nos permite tomar acciones de forma más rápida en la generación de nuevas oportunidades que vayamos detectando. La obtención de nueva información es vital para el crecimiento de toda área, y así como esta herramienta entre muchas otras que ofrece BI, creo son de gran*

ayuda en busca de la eficiencia y optimización de cualquier proyecto o plan de trabajo.



Universidad de
San Andrés

Empresa 5

Encuestado: jefe de marketing directo

1. ¿La compañía en la que trabajas, tiene un área de Business intelligence?

Si

2. ¿Cómo está compuesto el equipo de Business intelligence?

La empresa cuenta con un equipo para eCommerce y otro para Retail. El de eCommerce está formado por 1 Gerente 1 Analista Sr. 1 Analista Jr. El de Retail te lo debo.

3. ¿El equipo de Business intelligence, tiene conocimientos técnicos? ¿Utilizan un sistema específico para su gestión?

Si. Utilizan Excel, Google Analytics, Power BI y Obiee de Oracle

4. ¿Qué lugar ocupa dicha área dentro de la empresa? ¿Cuánta importancia se le da al departamento?

Como te decía, cada unidad de negocios tiene su propio equipo. En el caso de eCommerce le reportan al Director de eCommerce. En cuanto a la importancia, es un equipo vital, ya que si bien cada equipo realiza sus proyecciones, el equipo de BI cuenta con la información específica de cada área que le permite llegar a estimaciones más específicas, abierta por canal y categorías. También es el equipo a cargo de unificar las proyecciones individuales de cada equipo para retroalimentar o calibrar las estimaciones que se terminan reportando al directorio.

5. ¿Qué actividades llevan a cabo? ¿A qué otros departamentos brinda servicio?

Principalmente gestionar el original budget de la compañía y generar los forecast correspondientes. Le brinda soporte a todas las áreas a cargo de generar ventas (Retail, eCommerce, Comercial, Marketing, etc.)

6. ¿Crees que el área de Business intelligence aporta información significativa para la operatoria diaria? ¿Y para la toma de decisiones?

Es un área que no puede faltar en una empresa. Sin embargo, en cuanto a la toma de decisiones, generalmente se minimiza a tener el conocimiento que ciertas métricas se están o no cumpliendo, más no suele aportar ningún tipo de insight para corregirlo. La solución queda bajo la responsabilidad de cada área. En ese sentido es un área con grandes oportunidades de mejora.

7. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la compañía en la que trabajas?
En general es una empresa de micromanagement, razón por la cuales las decisiones importantes suelen involucrar desde el gerente del área hasta el presidente de la compañía. Aquellas que tienen un impacto medio / bajo, pueden ser directamente evaluadas y aprobadas por el gerente o jefe del área.
8. ¿Se adapta rápidamente a los cambios? ¿Tiene una cultura empresarial demasiado fuerte y estructurada?
Al ser una industria del Retail, necesariamente se deben tomar rápidas decisiones y adaptarse a los cambios. Sin embargo no suele hacerse de forma estructurada o con mucho preámbulo. Los resultados son el principal indicador para mantener las decisiones tomadas o volver a corregir.
9. ¿Sabés cómo están operando tus competidores respecto del manejo de información y generación de insights?
En general toda la industria está migrando a un modelo Data Lake para que, una vez centralizado los datos, se puedan aplicar modelos predictivos o machine learning. La industria en general entiende que el Data Mining o Big Data es el futuro del negocio.
10. Desde el área en la que trabajas (que no necesariamente debe ser BI), ¿crees que si tuvieras toda la información necesaria y contaras con las herramientas técnicas, mejoraría el desempeño de la misma?
Profundamente. Desde hace 3 años estamos trabajando en mejorar las herramientas de las compañías, reemplazar aquellas que son externas y no cumplen con las expectativas y de centralizar la mayor cantidad de datos para mejorar la toma de decisiones. Sin embargo este camino es largo y no siempre se logra en el tiempo deseado, más hay que ser perseverantes e intentar estar a la vanguardia.

Empresa 6

Encuestado: gerente de inteligencia comercial

1. ¿La compañía en la que trabajas, tiene un área de Business intelligence?
Si

2. ¿Cómo está compuesto el equipo de Business intelligence?
Unipersonal. Los proyectos y mantenimiento evolutivo se ejecutan vía contratación externa: consultoría o recursos según el caso.

3. ¿El equipo de Business intelligence, tiene conocimientos técnicos? ¿Utilizan un sistema específico para su gestión?
Si. SQL Server. QlikView como herramienta de visualización pero con miras a cambiar a PowerBI. Herramientas open source como R.

4. ¿Qué lugar ocupa dicha área dentro de la empresa? ¿Cuánta importancia se le da al departamento?
Reporte directo al CEO. Se comenzó a dar prioridad al uso y monetización de la información hace 1 año. En miras de desarrollo.

5. ¿Qué actividades llevan a cabo? ¿A qué otros departamentos brinda servicio?
*Construcción de warehouse, disponibilidad de herramientas analíticas para la organización, desarrollo de estudios de comportamiento del shopper para clientes externos (marcas CPG).
Servicio al equipo de Customer Service y ventas principalmente.
A futuro: disponibilización de herramientas de reporting y control de áreas internas (call center, mesa de ayuda, etc).*

6. ¿Crees que el área de Business intelligence aporta información significativa para la operatoria diaria? ¿Y para la toma de decisiones?
Si.

7. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la compañía en la que trabajas?
Ágil. Es una Pyme por lo que rápidamente se logran acuerdos entre las principales gerencias o referentes del tema.

8. ¿Se adapta rápidamente a los cambios? ¿Tiene una cultura empresarial demasiado fuerte y estructurada?
Sí, es ágil. No es estructurada.

9. ¿Sabés cómo están operando tus competidores respecto del manejo de información y generación de insights?

No hay competencia directa en nuestro rubro. Sin embargo, existen competidores que trabajan con nula información y otros con enormes avances.

10. Desde el área en la que trabajas (que no necesariamente debe ser BI), ¿crees que si tuvieras toda la información necesaria y contaras con las herramientas técnicas, mejoraría el desempeño de la misma?

Sí.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

“Business Analysis for Business intelligence”

Por Bert Brijs

- Ch. 4 “Adapting BI to the organization’s configuration”
- Ch. 6 “Business case for business intelligence”

“The profit impact for Business intelligence”

Por Steve Williams; Nancy Williams

- The business value of business intelligence
- Leading and managing a business intelligence-driven profit improvement program
- Important ways business intelligence can drive profit improvement

“Business intelligence: making better decisions faster”

Por Elizabeth Vitt, Michael Luckevich, Stacia Misner

- Business intelligence foundations
- Understanding business intelligence
- Describing business intelligence

“Organizational decision making”

Por Zur Shapira

- Understanding how decisions happen in organizations / James G. March

“Organizational Culture and Leadership”

Por Edgar H. Schein

“Cultural change that sticks”

Por Jon R. Katzenbach, Ilona Steffen, y Caroline Kronley

Portales web:

<http://www.nasdaq.com/symbol/sne/financials?query=income-statement>

<https://www.sony.net/>

<https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/abrio-sony-style-cabildo>

<https://www.sony.com/>

<https://infosertec.com.ar/2012/11/19/sony-renueva-el-store-de-unicenter-argentina/>

<http://www.adlatina.com/publicidad/perfil-de-sony-el-gigante-de-la-tecnolog%C3%ADa-globalizada>

<https://www.emol.com/noticias/economia/2012/02/16/526480/sony-completa-la-adquisicion-del-100-de-sony-ericsson-por-1050-millones-de-euros.html>

<https://es.reuters.com/article/businessNews/idESMAE79Q0KL20111027>

<https://es-us.noticias.yahoo.com/sony-desprende-division-computadoras-vaio-143614708.html>

<https://www.muycomputer.com/2016/01/26/playstation-sony/>