

Entendiendo la Gestión basada en Datos

Más de la mitad de los directivos confían en su intuición para decidir si algo va bien o mal.

A menudo se atribuye a los genios de nuestro tiempo una enorme habilidad intuitiva; por ejemplo, se cita a Albert Einstein: "La mente intuitiva es un don sagrado", y Steve Jobs: "Ten el valor de seguir a tu corazón y a tu intuición; en cierto modo, ellos ya saben lo que quieres llegar a ser".

La intuición puede ser una herramienta útil, pero sería un error basar todas las decisiones en una mera corazonada. La intuición sólo puede verificarse, comprenderse y cuantificarse con datos.

A continuación, encontrarás información sobre las ventajas de centrarse más en los datos y una serie de pasos que puedes dar para ser más analítico en tus iniciativas de innovación y transformación. La toma de decisiones basada en datos te conducirá a una mayor eficacia.

La toma de decisiones basada en datos es un enfoque en el que las decisiones se recopilan, analizan e interpretan a partir de datos de diversas fuentes para tomar decisiones empresariales sólidas e informadas.

Un artículo de Victor Reyna Vargas, Consultor Senior de Innovación y Transformación en **advisio GmbH**

Tabla de Contenidos

1. DEFINICIÓN DE UN NEGOCIO BASADO EN DATOS	2
2. TERMINOLOGÍA	3
3. EJEMPLOS DE DECISIONES TOMADAS CON DATOS	5
4. IMPORTANCIA DEL NEGOCIO BASADO EN DATOS	7
5. RETOS DE UN NEGOCIO BASADO EN DATOS	7
6. DECÁLOGO DE LA CULTURA BASADA EN DATOS	9
7. CONCLUSIÓN	12

1. Definición de un Negocio basado en Datos

La gestión basada en datos es un concepto estratégico según el cual las decisiones se toman a partir del análisis y la interpretación de los datos. La gestión basada en datos es algo más que recopilar datos. Con la ayuda de esta estrategia, puedes obtener datos coherentes para personalizar tus productos y servicios, así como todo el viaje de la experiencia del cliente. Los hechos, las métricas y los datos se utilizan para tomar decisiones empresariales estratégicas que se alinean con tus objetivos e iniciativas.

En el mundo empresarial, la toma de decisiones basada en datos puede observarse de diversas formas. Por ejemplo, una empresa puede:

- Recopilar respuestas a encuestas para identificar los productos, servicios y funciones que desean los clientes.

- Realizar pruebas de usuario para observar cómo utilizan los clientes los productos o servicios e identificar posibles problemas que deban resolverse antes de un lanzamiento completo.
- Lanzar un nuevo producto o servicio en un mercado de prueba para ver cómo funciona en el mercado.
- Analizar los cambios demográficos para identificar oportunidades o amenazas empresariales.

El modo exacto en que los datos pueden incluirse en el proceso de toma de decisiones depende, por ejemplo, de los objetivos de tu empresa y del tipo y la calidad de los datos a los que tenga acceso.

Cuando las empresas aprovechan todo el valor de sus datos y hacen de la toma de decisiones basada en datos la norma, todos, desde los analistas de negocio a los directores de ventas o los especialistas en RRHH, pueden utilizar los datos para tomar mejores decisiones.

Sin embargo, esto no se consigue simplemente seleccionando la tecnología analítica adecuada. Más bien, es necesario crear una cultura en tu organización que fomente el pensamiento crítico y la curiosidad. Los empleados de todos los niveles deben desarrollar, practicar y aplicar sus conocimientos sobre datos. Para ello es necesario que los datos estén disponibles en el marco de la seguridad y la gobernanza, y que se ofrezcan oportunidades de formación y desarrollo para que los empleados adquieran las habilidades necesarias para manejar y gestionar los datos.

La creación de estas competencias básicas contribuirá a promover la toma de decisiones basada en datos en todos los niveles de trabajo.

2. Terminología

Para sacar el máximo partido de los volúmenes de datos disponibles, es especialmente importante conocer la terminología especializada, así como dominar los distintos ámbitos metodológicos de aplicación.

- **Toma de decisiones basada en datos**

La toma de decisiones basada en datos es el uso de datos, análisis y software optimizados continuamente y procedentes de diversas fuentes para tomar decisiones empresariales estratégicas.

Para que este método tenga éxito y se tomen las decisiones correctas en cada momento, las fuentes de información deben estar a disposición de todos los miembros de la empresa.

- **Diseño basado en datos**

El diseño basado en datos es el uso del análisis de datos en el diseño y desarrollo de productos y servicios.

En general, se trata de diseñar datos sobre los objetivos de la empresa y el entorno digital (apps o sitios web), los usuarios y la mensurabilidad de la estrategia de tal forma que se creen servicios y experiencias de usuario (UX) de éxito.

El uso del análisis de datos en el proceso de diseño permite crear productos y servicios personalizados, eficientes y sostenibles.

- **Empresa basada en datos**

Las empresas impulsadas por los datos siempre están tomando decisiones basadas en datos para mejorar su agilidad y eficiencia. Una profunda transformación digital permite a estas empresas utilizar las tecnologías necesarias para optimizar el uso de los datos procedentes de diversas fuentes de información.

Una característica de estas empresas impulsadas por los datos es su capacidad para captar, organizar y compartir información con todos los miembros de la organización, facilitando la colaboración y la innovación.

- **Marketing basado en datos**

El marketing basado en datos es un conjunto de decisiones o estrategias de marketing que se desarrollan tras analizar, procesar y utilizar las ingentes cantidades de datos que proceden de los usuarios y sus preferencias.

Estas importantes cantidades de datos se recopilan a través de interacciones con los consumidores y se utilizan para hacer predicciones sobre su comportamiento futuro. El objetivo de esta metodología es comprender los hábitos de los consumidores para desarrollar iniciativas de marketing digital más precisas y orientadas a los resultados.

- **Mentalidad orientada a datos**

Con la creciente digitalización, las empresas se ven en la tesitura de aprovechar al máximo la enorme cantidad de datos que generan. Para ello, es importante desarrollar una cultura de datos o una mentalidad orientada a los datos que se extienda a todos los ámbitos.

Una mentalidad basada en los datos no consiste sólo en incorporar tecnologías innovadoras. Se trata de crear una arquitectura de datos que abarque toda la cadena de valor, desde el sistema operativo hasta las soluciones de gestión, las herramientas de análisis, los empleados y la cultura corporativa. El análisis de datos está en el corazón de la actividad empresarial.

Las decisiones basadas en macrodatos permiten a las empresas anticiparse a las necesidades de los clientes, mitigar los riesgos y ofrecer productos más pertinentes y servicios personalizados.

3. Ejemplos de Decisiones tomadas con Datos

Las empresas más grandes y con más éxito de la actualidad utilizan los datos en su beneficio para tomar importantes decisiones empresariales. Las historias de

éxito de las siguientes empresas muestran cómo el análisis de datos influye en los procesos de toma de decisiones.

Desarrollo del liderazgo en Google

Google se está enfocando mucho en lo que denomina “análisis de personas”. Como parte de una de sus conocidas iniciativas de análisis de personal, el Proyecto Oxygen, Google analizó los datos de más de 10,000 evaluaciones de rendimiento y los comparó con las tasas de retención de empleados.

Google utilizó la información para identificar los comportamientos comunes de los directivos de alto rendimiento y desarrolló programas de formación para desarrollar estas habilidades. Como resultado de estas medidas, la popularidad de los directivos aumentó de media del 83% al 88%.

Decisiones inmobiliarias en Starbucks

Tras el cierre de cientos de tiendas Starbucks en 2008, el entonces consejero delegado Howard Schultz prometió que la empresa adoptaría un enfoque más analítico para identificar futuras ubicaciones de tiendas.

Starbuck trabaja ahora con una empresa de análisis de ubicaciones para determinar los emplazamientos ideales basándose en datos demográficos y patrones de tráfico. La empresa también tiene en cuenta los comentarios de sus equipos regionales antes de tomar decisiones. Starbucks utiliza estos datos para determinar la probabilidad de éxito de una ubicación concreta antes de embarcarse en una nueva inversión.

Impulsar las ventas en Amazon

Amazon utiliza datos para decidir qué productos recomendar a sus clientes en función de sus compras anteriores y sus patrones de búsqueda. Así, en lugar de sugerir ciegamente un producto, Amazon utiliza el análisis de datos y el aprendizaje automático para impulsar su motor de recomendación.

McKinsey estima que el 35% de las compras de los clientes de Amazon podrían estar vinculadas al sistema de recomendaciones de la compañía.

4. Importancia del Negocio basado en Datos

Una cultura corporativa basada en datos funciona bien en cualquier empresa. Una planificación sólida basada no sólo en corazonadas e intuiciones, sino también en datos recogidos y analizados a fondo, conduce a un futuro exitoso. Esta forma de tomar decisiones también es de gran valor para las decisiones estratégicas.

El enfoque basado en los datos ofrece a las empresas varias ventajas, en particular las siguientes:

- Conduce a una toma de decisiones más precisa, ya que reduce los errores al disponer de un procedimiento más informado y fiable.
- Promueve el desarrollo de estrategias más ágiles dado que las herramientas basadas en datos impulsan la productividad y la eficiencia. Además, se reduce significativamente el tiempo necesario para tomar una decisión.
- Proporciona una visión más completa del negocio en tiempo real gracias a la incorporación de objetivos y resultados clave (OKR), indicadores clave de rendimiento (KPI) y programas de medición con métricas.
- Ayuda a mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente, ya que se dispone de mejor información sobre sus gustos y tendencias de consumo.
- Impulsa la transición energética mediante la introducción de tecnologías como la Inteligencia Artificial, el Blockchain y el Big Data, que optimizan los procesos y sean productos y servicios más sostenibles.

5. Retos de un Negocio basado en Datos

Las tecnologías que ayudan a las organizaciones a hacer un mejor uso de sus datos son fáciles de adquirir e implantar. Sin embargo, la cruda realidad es que la transición a un marco de toma de decisiones basado en datos requiere algo más que tecnología.

Algunos de los retos y lo que se puede hacer para superarlos son:

- **Las personas, los procesos, la financiación y el establecimiento de prioridades plantean desafíos.**

Obtener información procesable en tiempo real requiere algo más que una estrategia. Muchos equipos de datos están enterrados bajo aspectos de estrategia empresarial. Carecen de recursos y autoridad suficientes para respaldar las operaciones de datos y obtener nuevas perspectivas estratégicas. Ya sea a nivel de equipo, de departamento o de empresa, el análisis de datos y los recursos suelen relegarse a un segundo plano en favor de otras iniciativas a corto plazo que se consideran más importantes.

A este respecto, la estrategia de datos debe definir claramente qué prioridades se aplican. Es importante establecer normas sensatas para la gobernanza de los datos y confiar en el equipo de datos y en los datos recopilados.

- **Centrarse demasiado en la tecnología y no lo suficiente en los propios datos.**

Tanto la migración digital como la transformación de datos son actividades importantes en el viaje por el mundo de los datos, ya sea para hacer crecer un negocio, atraer nuevos clientes o aumentar la eficiencia operativa.

Puedes implantar la mejor tecnología del mundo, pero si tus datos son de baja calidad, no se pueden vincular ni descubrir, o si no estás recopilando los datos adecuados para responder a las preguntas pertinentes para tu estrategia empresarial, no obtendrás el máximo valor de tu inversión en tecnología.

- **Descuidar la formación de los trabajadores en materia de ética de los datos.**

El análisis de datos sigue considerándose el trabajo de unos pocos, y sólo algunos equipos poseen y utilizan los datos para impulsar al resto de la empresa.

Pero cualquiera que trabaje con datos debe entender la ética de los datos.

Sin una formación adecuada, pueden darse situaciones en las que se duplique la información, se desconozca la fuente correcta de la verdad o surjan problemas de calidad. O los datos no se gestionen éticamente porque la gente no sabe cómo tratarlos.

Para anticiparse a estos retos, los líderes y gestores deben enmarcarlos en situaciones hipotéticas, demostrar cómo están conectadas la táctica y la estrategia, reforzar la idea de que la alfabetización en datos y tecnología es fundamental para los resultados profesionales y el impacto, invertir en habilidades, políticas, ética y gestión de datos, y ejemplificar la administración de datos.

Y, por último, los datos también deben ser localizables y enlazables para que aporten el máximo beneficio a tu estrategia.

6. Decálogo de la Cultura basada en Datos

Impulsadas por la esperanza de satisfacer mejor a los clientes, respaldar ideas innovadoras con pruebas sólidas, racionalizar las operaciones y clarificar la estrategia, las empresas han pasado la última década recopilando datos, invirtiendo en tecnología y gastando mucho en talento analítico. Sin embargo, los datos rara vez son la base universal para la toma de decisiones: también hay que crear una sólida cultura basada en los datos. La experiencia ha demostrado que éste es el mayor reto.

¿Por qué es tan difícil?

Nuestro trabajo en una amplia gama de sectores muestra que las mayores barreras para crear empresas basadas en datos no son técnicas, sino culturales.

Es fácil describir cómo incorporar datos a un proceso de toma de decisiones. Pero es mucho menos fácil convertirlo en la norma, incluso en algo automático. Es un gran reto para los empleados cambiar su forma de pensar.

Por eso hemos reunido diez mandamientos para los datos que ayudarán a crear y mantener una cultura centrada en ellos.

1. La cultura de los datos empieza por arriba

Las empresas con una sólida cultura basada en datos tienen líderes que ejemplifiquen que las decisiones deben basarse en datos, que esto es normal y no nuevo o excepcional. Predican con el ejemplo. Este buen ejemplo desde lo más alto de la organización puede conducir a cambios significativos en las normas de toda la empresa.

2. Elegir las métricas con cuidado y prudencia

Los directivos pueden influir mucho en el comportamiento si saben qué medir y cómo hacerlo. Por ejemplo, las empresas pueden beneficiarse de seguir de cerca los movimientos de precios de la competencia.

3. Colocar a tu científico de datos en el centro

Los científicos de datos suelen estar aislados dentro de una organización. Sin embargo, la analítica no puede existir y aportar valor si funciona separada del resto de la organización. Los líderes deben reconocer y promover la importancia de una cultura impulsada por los datos.

4. Solucionar rápidamente problemas básicos de acceso a datos

El análisis de datos no es posible si hay dificultades para acceder a los datos necesarios. Asegúrate sistemáticamente de que los datos están disponibles de forma fiable. Implantar procesos y utilizar herramientas que faciliten la recopilación, el análisis y el uso de los datos. Comprobar la integridad y calidad de los datos.

5. Aprovechar la incertidumbre

La certeza absoluta es imposible. Pide a tu equipo que exponga también las incertidumbres de forma explícita y cuantitativa. Esto tiene tres efectos importantes:

- Los responsables de la toma de decisiones tratan directamente con las posibles fuentes de incertidumbre.
- Los analistas adquieren una comprensión más profunda de sus modelos cuando deben evaluar rigurosamente la incertidumbre.
- El énfasis en la comprensión de la incertidumbre lleva a las empresas a abandonar los caminos trillados.

6. Mantener la prueba de conceptos simple y sólida

Desarrolla pruebas de concepto en las que la viabilidad en la producción sea una parte esencial del concepto. Empieza de forma sencilla con la construcción de la aplicación y aumenta el nivel de sofisticación más adelante.

7. La formación especializada debe ofrecerse con tiempo suficiente, pero no demasiado pronto

Los conocimientos básicos deben formar parte de la formación básica. En cambio, la formación de los empleados en conceptos y herramientas analíticas especiales sólo debe realizarse poco antes de que se necesiten.

8. Utilizar la analítica para ayudar a los empleados, no sólo a los clientes

La alfabetización informática puede desempeñar un papel importante en la satisfacción de los empleados. Asegúrate de que la alfabetización informática no sólo se demuestre, sino que también se pruebe y se practique, para que los empleados sean capaces de aplicar la alfabetización informática en su trabajo.

9. Estar dispuesto a cambiar flexibilidad por coherencia a corto plazo

Es más fácil y eficaz trabajar con métricas y lenguajes de programación normalizados y de forma estandarizada que tener que aclarar constantemente las discrepancias y traducir los datos recopilados. Utiliza métodos universales para ahorrar tiempo y esfuerzo.

10. Explicar las opciones analíticas

Para la mayoría de los problemas analíticos, rara vez existe un único enfoque correcto. Los científicos de datos abordan los problemas de forma diferente, eligen entre varias alternativas, llegan a compromisos y deciden la selección. Todo ello conduce a una comprensión más profunda de los planteamientos y a una cultura abierta de toma de decisiones.

7. Conclusión

Una cultura empresarial basada en los datos consiste en crear un entorno en el que todos los empleados comprendan el valor de los datos y los utilicen para optimizar su trabajo. Va mucho más allá de utilizar los datos para tomar decisiones empresariales.

Esta cultura fomenta la innovación y el intercambio de ideas y mejora el rendimiento general de la empresa.

Una cultura basada en los datos es fundamental porque permite a las organizaciones ser más ágiles y proactivas, responder rápidamente a los cambios, apuntalar su estrategia empresarial con datos sólidos y alcanzar sus objetivos con eficacia.

Acerca de advisio

El equipo de advisio GmbH está formado por empleados competentes con muchos años de experiencia en el entorno de innovación y transformación del negocio, gestión organizacional de proyectos y gobierno de información y tecnología.

El uso de marcos y prácticas para innovar y transformar las organizaciones es una de nuestras principales competencias. Nuestros especialistas llevan a cabo, previa solicitud, servicios de asesoría, consultoría y capacitación en transformación del negocio, experiencia del cliente, innovación del negocio, gestión de productos, gestión del valor y gestión del cambio. Junto con su conocimiento y experiencia, advisio acompaña a sus clientes en su viaje de innovación y transformación para la era digital.

Si no estás seguro de cómo iniciar el proceso de innovación y transformación en tu organización, advisio te ayudará a determinarlo. No dudes en concertar una cita de consulta sin compromiso.

Acerca del Autor

Victor Reyna Vargas es Ingeniero de Sistemas con experiencia profesional ayudando a diversas organizaciones en innovación y transformación digital y en gobierno de información y tecnología.

Actualmente es Consultor Senior de Innovación y Transformación en advisio GmbH.