

IBM Institute for Business Value

# Analytics: Un plan de acción para generar valor en empresas en crecimiento

*Convertir los insights de Big Data y Analytics en resultados*



---

### **IBM® Institute for Business Value**

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, desarrolla insights estratégicos basados en hechos para directivos en torno a problemáticas críticas del sector público y privado. Este reporte ejecutivo se basa en un estudio exhaustivo realizado por el equipo de investigaciones del Instituto, y forma parte del compromiso constante de IBM Global Business Services para ofrecer análisis y puntos de vista que ayuden a las empresas a obtener valor de negocio. Si desea más información, puede ponerse en contacto con los autores, o enviar un e-mail a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Puede encontrar otros estudios del IBM Institute for Business Value en [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

---

*Por Susan Miele y Rebecca Shockley*

## En 2012, tres de cada cinco empresas medianas

encuestadas a nivel mundial en nuestro estudio anual sobre analítica habían obtenido una ventaja competitiva gracias a la información y la analítica. Pero pese a haber creado culturas empresariales listas para la toma de decisiones basada en datos, en 2013 observamos que las organizaciones medianas continuaban retrasadas respecto a sus pares más grandes a la hora de implementar las últimas y más importantes tecnologías. La mayoría de las empresas medianas ya tienen una base analítica diseñada para manejar datos estructurados, por ejemplo. Pero muy pocas han evolucionado hacia entornos más dinámicos requeridos para Big Data y un uso generalizado y prescriptivo de analítica avanzada, esenciales para sobrevivir en un mundo digital. Por eso, ¿qué deberían hacer ahora las empresas en crecimiento con el fin de mejorar sus habilidades para convertir conocimientos basados en datos en resultados significativos? En este reporte, exploramos cómo estas empresas pueden aprovechar sus fortalezas, dejar a un lado sus debilidades y aprender de los líderes en analítica.

Desde 2009, el IBM Institute for Business Value ha realizado investigaciones en el campo de la analítica con un nivel de detalle cada vez mayor. Nuestras investigaciones, combinadas con la experiencia en el terreno de miles de consultores, siguen indagando en profundidad sobre una cuestión fundamental: ¿cómo pueden las organizaciones lograr retornos positivos de sus inversiones en analítica aprovechando la mayor cantidad y variedad de datos?

En octubre de 2013 publicamos nuestros hallazgos globales en “Analytics: un plan de acción para generar valor”, donde examinamos cómo las organizaciones se desenvuelven frente a los benchmarks y mejores prácticas de las organizaciones que crean el mayor valor a partir de Big data y analytics.<sup>1</sup> En este reporte, examinamos el 19% de los encuestados que dicen que

su empresa supera ampliamente a sus pares del sector y del mercado, y que atribuyen gran parte de su éxito a la analítica. A este grupo lo denominamos “Líderes”. En este documento analizaremos con más detalle qué están haciendo los Líderes y cómo las empresas medianas pueden emular esas mejores prácticas. Empresas en crecimiento son aquellas que tienen menos de 1.000 empleados o que generan menos de 1.000 millones de dólares por año.

Para comparar las capacidades de las organizaciones medianas frente a los estándares globales, analizamos las respuestas de más de 450 empresas medianas y ejecutivos de TI, gerentes y analistas. Esta encuesta de amplio espectro examinó más de 50 procesos analíticos, el nivel de recolección de 12 tipos de datos, el nivel de competencia en 15 técnicas de análisis, y niveles de

implementación de 14 componentes de gestión de hardware y datos. Las preguntas fueron diseñadas para revelar cómo traducir los conceptos de alto nivel que describen cómo generar un valor de negocio superior gracias a la aplicación de analítica. (Para más detalles sobre cómo fue realizada la encuesta, los encuestados y el panel de expertos en su conjunto, consulte el reporte del estudio global.2)

En la actualidad, pocas empresas medianas tienen frameworks de medición y control corporativo para dar fomento al crecimiento sostenido: la capacidad para seguir creciendo en el mercado digital que aún está surgiendo. Sin un control corporativo más fuerte y fuentes de datos más variadas (especialmente las que apuntan a comprender el comportamiento del cliente, como datos de aplicaciones sociales y móviles), las empresas medianas seguirán teniendo dificultades.

De hecho, estas empresas tienen importantes fortalezas en que basarse: superan a los Líderes en sus esfuerzos de expansión, atribuyendo el valor de las soluciones analíticas a su capacidad de aumentar los ingresos, de incrementar la velocidad y precisión de las decisiones, y de generar ideas innovadoras. Los directivos de las empresas medianas pueden beneficiarse del refuerzo de su cultura y confianza a la hora de adoptar nuevas tecnologías, desarrollar nuevas metodologías analíticas e implementar más procesos basados en datos alineados con la estrategia de negocio.

Las organizaciones que generan más valor a partir de la analítica tienen un enfoque disciplinado respecto del desempeño, e implementan procesos para gestionar y controlar las inversiones en analítica. Las empresas medianas cuentan con los elementos esenciales para hacerlo, pero necesitan más disciplina e inversión en plataformas, aceleradores, capacidades y/o asociaciones para aumentar los retornos. Pese a no contar con los recursos y presupuestos de las grandes empresas, estas organizaciones pueden aspirar a enfrentar los desafíos de analítica utilizando las mismas herramientas de una manera distinta.

## Nueve factores que impulsan la diferenciación

En nuestra investigación, identificamos nueve impulsores que permiten a las organizaciones crear valor a partir de un volumen de datos en constante crecimiento provenientes de una gran variedad de fuentes: valor generado a partir de insights que, a su vez, se convierten en acciones en todos los niveles de la organización.

Estos nueve impulsores representan los conjuntos de capacidades que diferencian a los Líderes de los demás encuestados:

- **Cultura:** la disponibilidad y el uso de datos y analítica dentro de una organización.
- **Datos:** la estructura y formalidad del proceso de control corporativo, además de la seguridad, de los datos de la organización.
- **Pericia:** el desarrollo y acceso a la gestión de datos, además de habilidades y funcionalidades analíticas.
- **Financiación:** rigor financiero en el proceso de financiación de la analítica.
- **Mediciones:** la evaluación del impacto sobre los resultados de negocio.
- **Plataforma:** las funcionalidades integradas que ofrecen el hardware y el software.
- **Fuente de valor:** acciones y decisiones que generan resultados.
- **Patrocinio:** soporte y participación ejecutiva.
- **Confianza:** confianza en la organización.

## Aprendiendo de los Líderes

Las mejores prácticas para estos impulsores (combinaciones de actividades orientadas al desarrollo y la entrega de aplicaciones analíticas) fueron determinadas tras examinar al 19% de los encuestados, que opinan que su organización está superando significativamente a sus pares del sector y del mercado, y que atribuyen gran parte de su éxito a la analítica. En este documento, vamos a referirnos a este grupo como “Líderes”. (Para más detalles acerca de la población de Líderes, consulte el reporte del estudio global.3).

Si los consideramos individualmente, cada uno de los factores que impulsan la diferenciación no equivale a una novena parte de la solución. Los impulsores (todos altamente presentes dentro de las organizaciones Líderes) están interrelacionados. Si los consideramos en su conjunto, ayudan a crear un entorno para dar soporte al uso de datos y analítica para resolver importantes desafíos de negocio, con el fin de que una organización pase de ser simplemente competitiva a lograr una ventaja competitiva.

Vemos que los Líderes implementan los nueve factores de manera muy similar, determinando un patrón común en los comportamientos que crean valor a partir de la analítica. Al examinar el comportamiento de los Líderes, las organizaciones medianas que aún se encuentran limitadas por su realidad laboral pueden avanzar con sus propias implementaciones de analítica.

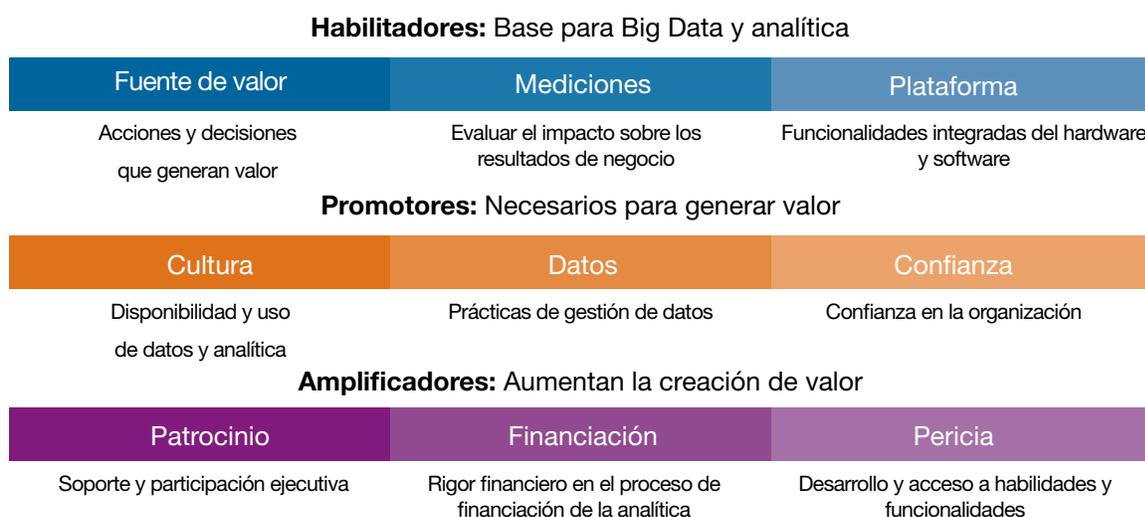
### Influencia sobre la creación de valor

Si bien los nueve impulsores distinguen a los Líderes de los demás encuestados, cada impulsor no afecta la creación de

valor de la misma manera. Observamos que algunos impulsores tienen mayor influencia que otros en la capacidad de una organización para generar valor a partir de los datos y análisis disponibles. Hemos identificado tres factores que impactan sobre el valor:

- **Habilitadores:** estos impulsores sientan las bases para Big Data y analítica, y por lo tanto, la creación de valor.
- **Promotores:** estos impulsores son necesarios para obtener valor a partir de datos y analítica; y su falta de desarrollo va a impedir la creación de valor.
- **Amplificadores:** estos impulsores fomentan la creación de valor.

Comprender cómo cada impulsor crea valor (ya sea como habilitador, promotor o amplificador) es importante para desarrollar una estrategia analítica. Por ejemplo, los habilitadores tienen que estar instalados antes de que se pueda generar valor mediante los promotores y amplificadores (ver Figura 1).



Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

Figura 1: Los nueve impulsores son funcionalidades que habilitan y mejoran el desarrollo de la analítica, su entrega y la creación de valor.

Al comparar los comportamientos y funcionalidades de las empresas medianas con las mejores prácticas de los Líderes, observamos que las primeras tienen un claro sentido de dirección y un fuerte soporte interno. Sin embargo, no cuentan con los procesos y herramientas necesarios para crear un valor significativo a partir de sus modestas inversiones en analítica.

Si bien muestran fuertes capacidades dentro de los impulsores *Fuente de valor*, *Cultura y Confianza*, vemos que la mayoría de las empresas medianas aún no han adoptado una *Plataforma* capaz de dar soporte a Big Data o analítica avanzada. También tienen que establecer los procesos de gestión en los impulsores *Mediciones*, *Datos*, *Financiación*, *Patrocinio* y *Pericia*.

### Habilitadores

El impulsor *Habilitadores* sienta las bases para Big Data y analítica, funcionalidades que diferencian enormemente a las organizaciones que crean más valor. Estos impulsores son los cimientos para el análisis y el descubrimiento de los datos, y para la creación de valor analítico. Los impulsores *Habilitadores* son: *Fuente de valor*, *Mediciones* y *Plataforma*.

Las empresas medianas tienen un claro sentido de qué acciones y comportamientos crean valor en sus organizaciones y sectores, al igual que los Líderes en el impulsor *Fuente de Valor*. Pero a menudo carecen de las prácticas de *Mediciones* para documentar esos resultados. También carecen de una *Plataforma* integrada capaz de manejar nuevas fuentes y tipos de Big Data, lo que limita su capacidad de crear valor a partir de información y analítica (ver Figura 2).

#### Habilitadores: Base para Big Data y analítica

Fuente de valor	Mediciones	Plataforma
Acciones y decisiones que generan valor	Evaluar el impacto sobre los resultados de negocio	Funcionalidades integradas del hardware y software

#### Promotores: Se necesitan para generar valor

Cultura	Datos	Confianza
Disponibilidad y uso de datos y analítica	Prácticas de gestión de datos	Confianza en la organización

#### Amplificadores: Aumentan la creación de valor

Patrocinio	Financiación	Pericia
Soporte y participación ejecutiva	Rigor financiero en el proceso de financiación de la analítica	Desarrollo y acceso a habilidades y funcionalidades

### Las empresas medianas encuestadas son fuertes en tres impulsores en comparación con los Líderes

Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

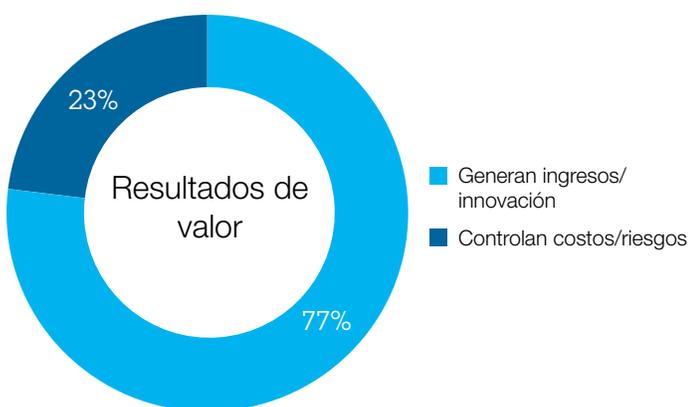
Figura 2: Las empresas medianas tienen un claro sentido de dirección, y un fuerte soporte interno, pero carecen de procesos y herramientas.

### Fuente de valor

*Acciones y decisiones que generan resultados de negocio explícitos.*

No todas las organizaciones generan valor a partir de las mismas actividades. El espectro de resultados de valor abarca desde la gestión de costos hasta la generación de ingresos. Las organizaciones que generan el mayor valor tienen una clara comprensión de dónde proviene ese valor, y realizan actividades destinadas a alcanzar objetivos específicos.

Superando incluso a los Líderes, más de las tres cuartas partes de las organizaciones medianas destacaron que los esfuerzos de expansión impulsados por el crecimiento eran una fuente de valor para sus inversiones actuales en analítica (ver Figura 3). El 77% de las empresas medianas encuestadas y el 75% de las Líderes atribuyeron el valor de las soluciones analíticas a su capacidad de aumentar los ingresos, incrementar la velocidad y la precisión de las decisiones, y de generar ideas innovadoras. Sólo el 23% de las empresas medianas afirmó que la fuente principal de valor eran las actividades de control de costos, como reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia.



Nota: las empresas medianas encuestadas tenían que describir la fuente de valor derivado de la analítica. n=277

Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

**Figura 3: las organizaciones medianas obtienen valor a partir de actividades que dan soporte a la generación de ingresos y a la innovación. Se muestran opciones de respuestas consolidadas.**

Las empresas medianas de nuestro estudio:

- ✓ **Se enfocan** en las oportunidades de ingresos
- ✓ **Generan** ideas innovadoras con datos y analítica
- ✓ **Aumentan** la productividad usando datos y analítica
- ✓ **Comprenden** mejor a los clientes gracias a insights provenientes de analytics.

Las empresas medianas tienen la mira puesta en la generación de ingresos y el crecimiento. Suelen comenzar como emprendimientos pequeños y es muy probable que sus directivos tengan acciones en la empresa, y que tengan metas de expansión más amplias que sus pares más grandes. A menudo, el objetivo de crecimiento es mayor porque la alternativa en estos mercados más pequeños pero más rápidos es la irrelevancia o, incluso, la obsolescencia. Un subproducto de este enfoque en el crecimiento es, sin embargo, un impulso constante para crear eficiencias operativas y gestión de costos mientras optimizan procesos de negocios para incluir nuevas fuentes de crecimiento o volumen de negocio adicional. Por eso, las empresas medianas comprenden que la generación y el crecimiento de los ingresos provienen directamente de la capacidad de crear valor para los clientes. Sus suelen estar asociados de manera más personal con estas organizaciones más pequeñas.

### Mediciones

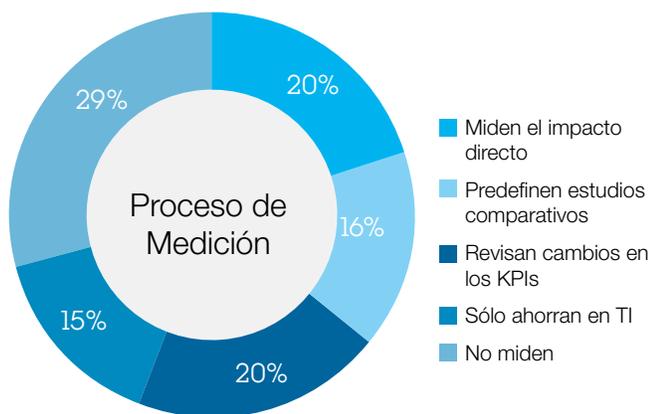
Evaluar el impacto en los resultados de negocio

Influir en los resultados de negocio es la principal finalidad de las inversiones en analítica. Las organizaciones que obtienen valor a partir de soluciones analíticas son las que pueden medir rápidamente el impacto en las métricas clave de rendimiento y reconocer su capacidad para predecir resultados futuros. Para sostener el éxito con analítica, es necesario medir los resultados. Las organizaciones medianas de nuestro estudio:

- ✓ **Obtienen** un retorno de las inversiones en analítica en menos de un año
- ✓ **Logran impacto** en los resultados mediante el uso de analítica
- ✓ **Utilizan** algo de analítica predictiva para la previsión de resultados
- ✗ **Carecen** de procesos sólidos de medición.

Si bien el 65% de las empresas medianas dicen obtener un retorno de su inversión en un plazo de 12 meses, la falta de un sistema sólido de medición perjudica su capacidad de predecir con exactitud o de rastrear el impacto de esas inversiones (ver Figura 4). Sólo un poco más que un tercio de las empresas medianas predefine las métricas que la inversión está diseñada para afectar, o miden tanto los impactos tangibles como los intangibles de la implementación. En cambio, la mayoría de esas organizaciones confían en un sistema de impacto inferido capturado después de la implementación.

Casi dos de cada tres empresas medianas encuestadas notaron al menos un impacto moderado en los resultados a partir del uso de datos y analítica, y la mayoría dice utilizar alguna herramienta de análisis predictivo para predecir el resultado. Además, más de un tercio indica que aún utiliza la experiencia o la intuición para predecir eventos futuros, y un cuarto de los que utilizan analítica predictiva sólo lo hacen en una única instancia dentro de la organización.



Nota: las empresas medianas tenían que describir cómo miden el impacto de las inversiones en analítica. n=269  
Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

Figura 4: Las empresas medianas no cuentan con procesos sólidos de medición.

Las mediciones son importantes para demostrar un retorno de la inversión para las iniciativas de analítica. A fin de optimizar el valor que se les atribuye a estas inversiones, las empresas medianas tendrán que crear un framework de mediciones anticipadas que defina por adelantado el tipo de retorno que se espera para cada una de ellas. Estos beneficios cuantificados pueden ayudar a justificar (o financiar) el uso en otras partes de la organización, y ayudar a verificar que los fondos invertidos se utilicen debidamente, según los resultados esperados. Crear trazabilidad desde la decisión de invertir hasta los resultados de negocio es una capacidad clave, ya que sienta las bases para habilitar la creación de valor a partir de los activos digitales que están cada vez más disponibles.

#### Plataforma

*Funcionalidades integradas del hardware y software.* Los Líderes han evolucionado más allá de las infraestructuras tradicionales y técnicas analíticas de una plataforma básica de inteligencia empresarial para adoptar una infraestructura moderna y flexible que puede ingerir, procesar y gestionar el volumen, la velocidad y la variedad de los datos actuales. Si bien la mayoría de las empresas medianas cuenta con una base analítica diseñada para manejar datos transaccionales estructurados de esas maneras, muy pocas han evolucionado a los entornos más dinámicos requeridos para Big Data, o a un uso generalizado y prescriptivo de analítica avanzada. Estas empresas parecen ser reacias a implementar estas tecnologías y sistemas de entrega más novedosos, pese al potencial de esos sistemas para reducir la necesidad de conocimientos especializados y para reducir los costos globales de gestión de datos.

La mayoría de estas empresas informó que puede dar soporte a consultas y elaboración de reportes (68%), virtualización de datos (54%) y minería de datos (55%). Pero más allá de esas tres cosas, sus funcionalidades analíticas disminuyen drásticamente. Las organizaciones medianas:

- x **Utilizan** plataformas básicas de inteligencia empresarial.
- x **Tienen problemas** para integrar datos y gestionar grandes volúmenes.
- x **Rechazan** nuevas tecnologías y sistemas de entrega.

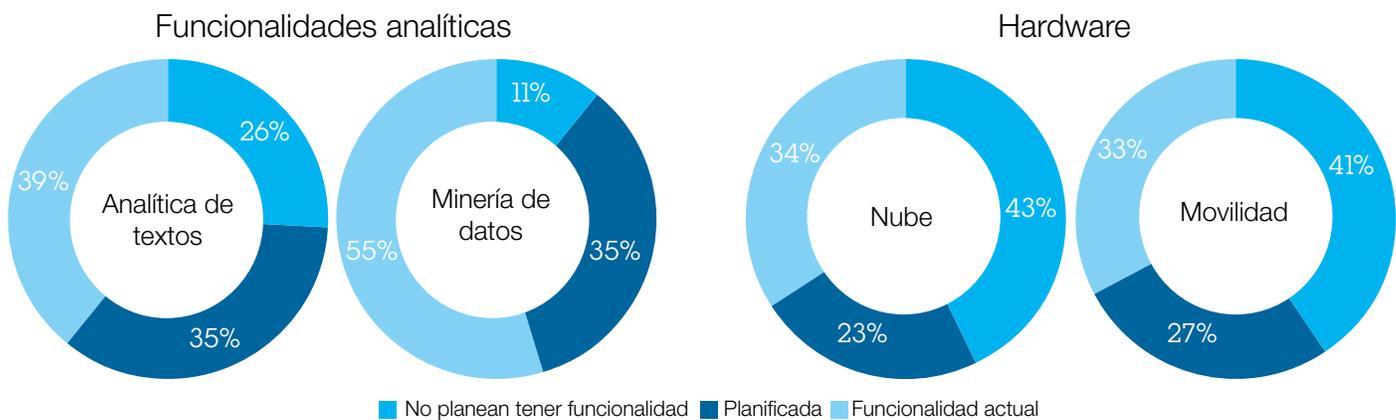
El 60% de las organizaciones medianas no cuenta con la infraestructura integrada de datos necesaria para dar soporte al uso de los datos en toda la empresa, ni con el almacén de gran capacidad (el 61% no lo tiene) y la infraestructura de almacenamiento escalable (el 57% no la tiene) que se necesita para sustentar el uso de mayores volúmenes y una variedad más grande de datos. Perjudicadas por este entorno de datos, pocas organizaciones medianas han adoptado nuevas tecnologías tales como motores Hadoop (17%), motores NoSQL (29%) o bases de datos en columnas (27%), las cuales abren nuevas oportunidades para gestionar y analizar datos.

Y si bien sólo un tercio de estas empresas ha adoptado tecnologías en la nube, están a la par de los Líderes, que tienen una tasa de adopción del 36 por ciento (ver Figura 5). La adopción de tecnología en la nube (que a menudo puede reducir los costos de gestión de datos al convertir el almacenamiento y la entrega de datos en un servicio, en lugar de una inversión de capital) es un área en la cual las empresas medianas pueden muy pronto superar a las empresas más grandes.<sup>4</sup> Las mejoras en los impulsores *Mediciones y Financiación* van a ayudar a las organizaciones medianas a comprender cómo aprovechar mejor y reconocer tanto el

ahorro de costos como el potencial de generación de ingresos de estas nuevas tecnologías.

Con este entorno limitado de hardware y entrega (además de un entorno limitado de datos, que trataremos más adelante), las organizaciones medianas también tienen un alcance limitado de funcionalidades analíticas. Además de los básicos de consultas y minería de datos, menos de la mitad ha implementado analítica de texto (39%), analítica de video (30%) o analítica de voz (24%), que son necesarias para analizar las interacciones con los clientes y otras formas de comentarios de clientes que ahora se hacen posibles gracias al entorno digital.

Las funcionalidades que se necesitan para ingerir, gestionar, analizar y utilizar el volumen, la velocidad y la variedad de los activos actuales de Big Data se han transformado en un punto de entrada para crear valor a partir de datos y analítica. Sin esta plataforma de funcionalidades integradas, las organizaciones medianas van a pasar por alto la oportunidad de crear nuevos niveles de crecimiento gracias a una mejor comprensión de sus clientes, competidores y proveedores.



Nota: los encuestados debían identificar las funcionalidades y el hardware de análisis dentro de su organización. Se encuestaron 29 funcionalidades de plataforma.  
Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

**Figura 5: Las empresas medianas tienen problemas para integrar datos y gestionar grandes volúmenes de ellos, y rechazan nuevas tecnologías y sistemas de entrega.**

### Ambu logra una innovación eficiente gracias a la analítica

Ambu es un innovador líder en el sector de la salud, y desarrolla productos en los tres principales campos de excelencia: anestesia, emergencias y control y diagnóstico de pacientes. Con sede central en Dinamarca, la estrategia actual de Ambu gira en torno a cuatro áreas de enfoque clave: desarrollar productos nuevos y mejorados; reforzar su posicionamiento en los EE.UU., Europa y Asia; realizar adquisiciones estratégicas para aumentar la cuota de mercado en el sector de productos médicos de uso único, y mejorar los procesos de negocio y la eficiencia a través de TI y fabricación ajustada.

“La analítica es un factor común en estas cuatro áreas de enfoque estratégicas. Por ejemplo, necesitamos comprender en profundidad cómo nuestras líneas de productos se están desempeñando para poder lanzar nuevos productos con éxito y realizar las adquisiciones correctas,” explica Nicolas Fontan, gerente de inteligencia empresarial de Ambu.

“Para reforzar nuestra posición en distintos mercados internacionales, tenemos que obtener conocimientos sobre cómo se están desempeñando nuestros equipos de ventas en cada territorio,” agrega. “Y para asegurarnos de poder brindar esa información a nuestros decisores de negocio de manera eficiente y oportuna, contamos con los sistemas de TI adecuados para dar soporte a nuestros procesos analíticos.”

Con el crecimiento de la empresa, Ambu necesitaba

actualizar la infraestructura en que funcionaba su sistema de inteligencia empresarial de cinco años de antigüedad, pasando de un único servidor a un entorno multiservidor. Fontan afirmó que la empresa decidió actualizar su software al mismo tiempo, una jugada que permitió una mayor variedad de niveles de capacidad entre sus usuarios de negocio para participar en el proceso de análisis.

“La integración de las herramientas es una clara ventaja: éstas se complementan, y todas utilizan los mismos datos, de modo que pueden ofrecer una única versión de la verdad”, dijo Fontan.

Una vez que la solución actualizada estuvo en marcha, Ambu pudo desarrollar una cantidad de herramientas sofisticadas de elaboración de reportes que ofrecen nuevas maneras de comprender cómo funciona su negocio. Además de versiones actualizadas de los cubos de análisis de ventas y finanzas existentes de la empresa, el equipo de inteligencia empresarial creó un nuevo reporte para el departamento de marketing, que brinda a los gerentes de producto un mayor conocimiento del comportamiento de compras de los nuevos clientes.

“Como resultado de este análisis, nuestro equipo de marketing decidió extender una de nuestras gamas de productos para darles a los clientes más opciones y productos adaptados a sus necesidades,” explica Fontan.<sup>5</sup>

---

### Promotores

El segundo nivel de impacto, el de los promotores, consiste de factores que comienzan el proceso de mover a una organización desde el descubrimiento de la analítica hasta la creación de valor. Las organizaciones que no cuentan con las funcionalidades representadas en estos impulsores van a tener dificultades para crear valor a partir de sus inversiones en analítica. Los factores Promotores son **Cultura, Datos y Confianza**.

Las organizaciones medianas dominan mejor que los Líderes dos de los tres impulsores correspondientes a Promotores: Cultura y Confianza. Pero estas empresas se quedan cortas en el impulsor Datos, ya que no cuentan con las prácticas sólidas de gestión y recolección de datos que tienen las Líderes.

Los encuestados han establecido una cultura basada en la evidencia, y toman decisiones de rutina y estratégicas basadas en hechos. Por ende, han creado una organización preparada para emplear la analítica. El principal factor que impide que las empresas medianas creen más valor a partir de la analítica es la falta de datos digitales relevantes provenientes de nuevas fuentes y prácticas de gestión de datos. Sin un control corporativo más fuerte y fuentes de datos más variadas (especialmente las que apuntan a comprender el comportamiento del cliente, como datos de aplicaciones sociales y móviles), las empresas medianas seguirán teniendo dificultades.

### Cultura

*Disponibilidad y uso de datos y analítica.* La inversión en analítica tiene como objetivo influenciar los resultados del negocio. Para ello, una organización tiene que usar datos y analítica dentro de sus procesos de toma de decisiones. Quienes no adopten una cultura basada en hechos tendrán dificultades para crear valor a partir de las inversiones y de las funcionalidades analíticas. Las empresas medianas de nuestro estudio:

- ✓ **Utilizan** datos para tomar muchas decisiones
- ✓ **Casi siempre** tienen los datos que necesitan para tomar decisiones
- ✓ **Emplean** la analítica predictiva para tomar decisiones clave.

Las organizaciones medianas han creado una cultura (al igual que las Líderes) preparada para tomar decisiones basadas en datos y analítica. Están comenzando a incorporar los procesos necesarios para dar soporte a una cultura basada en datos y una creciente expectativa de que las decisiones se basen en datos. El cuarenta por ciento de los encuestados indicó que al menos la mitad de sus decisiones de negocio se basaban en hechos, en comparación con el 47% de los Líderes (ver Figura 6). Asimismo, cuatro de cada diez encuestados indican que siempre, o casi siempre, tienen los datos necesarios para tomar decisiones, el mismo porcentaje que las Líderes.

### Decisiones basadas en hechos

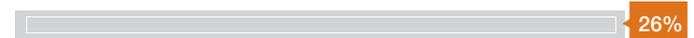
Más de la tercera parte de las decisiones



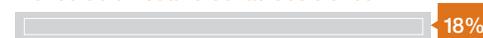
De la mitad a la tercera parte de las decisiones



De un cuarto a la mitad de las decisiones



Menos de un cuarto de las decisiones



Uso esporádico



Nota: los encuestados tenían que identificar el porcentaje de decisiones que tomaban personalmente basadas en datos y analítica. n=440  
Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

**Figura 6: Los encuestados han establecido una cultura basada en evidencia, y toman decisiones de rutina y estratégicas basadas en hechos.**

Casi la mitad de los encuestados utiliza también algún nivel de analítica predictiva, aunque en forma limitada, para tomar esas decisiones. El cuarenta y cuatro por ciento de estas empresas dice usar tanto datos históricos como actuales para crear previsiones, al igual que el 46 por ciento de las Líderes.

Pero una vez más, la limitada amplitud y profundidad de la analítica entre los encuestados ofrece resistencia. Si bien las empresas medianas actuales están tomando decisiones orientadas a la acción y basadas en los datos y la analítica disponibles, lo que observamos con respecto a los impulsores *Plataforma y Datos* muestran cómo es más probable que sea esta analítica, dada la falta de una infraestructura integrada de datos y los limitados datos reunidos. Así, mientras las organizaciones medianas actuales adoptan la analítica que tienen a mano, hay mucho más que pueden hacer para crear aún más valor a partir de la analítica.

### Datos

*Prácticas de gestión de datos.* Los decisores deben tener confianza en los datos antes de poder usarlos para guiar sus acciones. En las organizaciones que extraen el mayor valor de la analítica, el control corporativo y la seguridad de los datos son suficientes para brindar a la mayoría de los usuarios un nivel cómodo de confianza, pero lo suficientemente flexible para que los usuarios de negocio puedan cumplir con diversos requisitos. Asimismo, nuestra investigación indica que las organizaciones con actividades mediocres de gestión de datos seguirán teniendo problemas para crear valor a partir de datos y analítica.

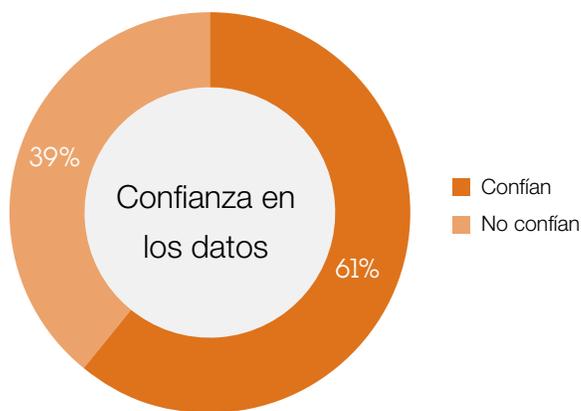
Las empresas medianas emplean los datos que tienen, el problema es que no tienen demasiados. Las empresas medianas de nuestro estudio:

- ✓ **Confían** en la completación y precisión de los datos que tienen a su disposición
- ✓ **Implementan** políticas de privacidad y seguridad, a menudo estrictas, para proteger los datos sensibles
- ✗ **Recogen** únicamente datos de transacciones y de logs generados por máquinas.

Las organizaciones medianas de la actualidad reúnen principalmente datos transaccionales (65%) y datos de logs generados por máquinas (48%). Más allá de esas dos fuentes, las tasas de recolección de datos se reducen drásticamente. Sólo alrededor de un tercio de las empresas recogen e-mails (37%), eventos de clientes (35%) o datos sociales (32%), y menos de una de cada cinco recogen datos de audio (19,5%), texto de formato libre (18%), imágenes fijas o videos (18%), datos de punto de escala o RFID (18%) o datos de sensores (18%). Si observamos los datos reunidos (transacciones y datos de logs), no es de sorprender que la mayoría de los encuestados

confíen en los datos utilizados para la analítica (61%, ver Figura 7). Este alto nivel de confianza se atribuye a la completad y exactitud de los datos disponibles. Los datos de transacciones y de logs, después de todo, son los datos básicos de las operaciones de negocio. Además, el 65 por ciento de las organizaciones medianas ha tomado medidas proactivas, a menudo fuertes, para proteger la privacidad y la seguridad de esos datos, y han implementado políticas para proteger datos sensibles, y un tercio también ha implementado procesos aún más estrictos, como acceso basado en roles y una fuerte infraestructura de seguridad.

El desafío para estas empresas consiste en preservar ese nivel de confianza internamente (mediante el uso continuo de fuertes procesos de seguridad y privacidad) a medida que amplían la extensión y el volumen de los datos reunidos. Pero tienen que proteger mucho más que simplemente la confianza de los usuarios en los datos internos.



Nota: los encuestados tenían que describir el nivel de confianza en la calidad de los datos y analítica dentro de su organización. Opciones de respuestas consolidadas. n=220

Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

*Figura 7: Los encuestados confían en la completación y precisión de los datos que tienen a su disposición e implementan políticas para protegerlos, pero tienden a reunir sólo datos de transacciones y de logs generados por máquinas.*

Como gran parte de estos nuevos datos van a involucrar comportamientos e interacciones de clientes, las empresas medianas deben mantenerlos seguros en todas las ubicaciones para entablar una relación fuerte y positiva con los clientes. Los ejecutivos de estas empresas tendrán que pensar estratégicamente y comunicarse con transparencia acerca de cómo y qué nuevas fuentes de datos se reúnen y analizan para mantener también la confianza de los clientes.

### Confianza

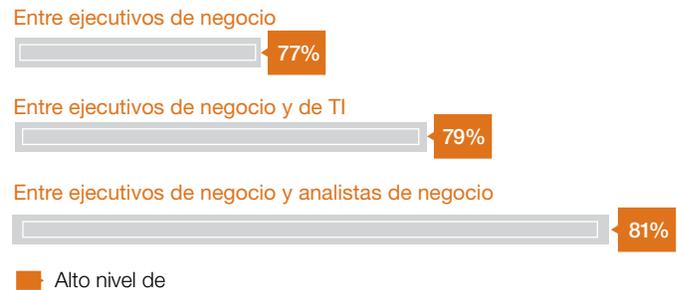
#### Confianza en la organización.

El factor sorprendente que afecta directamente la capacidad de una organización de crear valor a partir de la analítica es el nivel de confianza entre las personas dentro de una organización. Nuestra investigación indica que, efectivamente, la falta de confianza es uno de los obstáculos más importantes para la obtención de valor.

No se trata de confianza en la calidad de los datos, en la fiabilidad de los análisis o en la veracidad de los datos. Es la confianza entre las personas, el tipo de confianza anticuado que se gana conociendo el carácter de alguien y qué es capaz de ofrecer. Las empresas medianas de nuestro estudio:

- ✓ Creen que los demás ejecutivos van a hacer un trabajo competente.
- ✓ Rebotan de confianza en los ejecutivos de TI.
- ✓ Confían en la pericia de los analistas.

El nivel de confianza personal (la creencia de que los demás van a hacer un trabajo competente, a cumplir las promesas y a respaldar el mejor interés de la organización) entre los ejecutivos de las empresas medianas es fuerte y generalizado, e incluso supera a los Líderes en algunas relaciones (ver Figura 8). Basándonos en nuestras interacciones con empresas medianas, creemos que sus altos niveles de confianza interpersonal pueden estar más impulsados por la necesidad que sus pares más grandes. Las empresas medianas suelen carecer del sistema de redundancias o liaisons dentro de sus organizaciones más pequeñas, y no cuentan con el ancho de



Nota: los encuestados tenían que identificar el nivel de confianza entre roles de analítica dentro de su organización. n=257

Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

**Figura 8: Las empresas medianas confían en que los demás dentro de la organización van a hacer un trabajo competente, a menudo porque hay muy poca redundancia dentro de la empresa.**

banda para micro-gestionar a otros ejecutivos. Hay un mayor nivel de interdependencia entre ejecutivos medianos por la realidad económica que si no se puede confiar en otra persona para su propio trabajo, cosa que probablemente haga fracasar el negocio.

Los ejecutivos medianos deberían aprovechar esta confianza a medida que avanzan en la adopción de nuevas tecnologías, desarrollan nuevas metodologías analíticas e implementan más procesos basados en datos. Una cultura impulsada por datos aprovecha una confianza de que todos están trabajando hacia una meta en común y para el bien común. Esta actitud ayuda a compartir datos, a confiar en los análisis y a invertir fuertemente. La verdad inherente dentro de las organizaciones medianas puede ser una fortaleza basada en la necesidad, pero esa necesidad, sin embargo, puede ayudar a impulsar esfuerzos hacia la creación de un mayor valor.

### FleetRisk Advisor ayuda a sus clientes a reducir las tasas de accidentes y la rotación de conductores.

Fundada en 2004, FleetRisk Advisors ayuda a las organizaciones de logística y transporte, y flotas comerciales, a mejorar significativamente su rendimiento (aumentando la eficiencia, reduciendo accidentes y gastos relacionados, y disminuyendo la rotación de empleados). Con sede en Alpharetta, Georgia, la empresa tiene 25 empleados y trabaja con algunos de los más grandes operadores de vehículos de los EE.UU.

FleetRisk fue fundada sobre la base de que las empresas tienen acceso a montañas de datos acerca de sus conductores y vehículos. Enterrados dentro de esos datos hay conocimientos que pueden permitir a las empresas comprender acontecimientos pasados, predecir eventos futuros y tomar medidas o decisiones para cambiar esos eventos futuros para su provecho.

“Los transportes terrestres y la logística es un sector extremadamente problemático y competitivo”, explica Lauren Domnick, a cargo de elaborar modelos predictivos en FleetRisk Advisors. “Para satisfacer las necesidades de sus clientes, estas empresas tienen que poder entregar mercaderías con confianza y dentro de los plazos estipulados, además de garantizar la seguridad del conductor y evitar accidentes que puedan ocasionar retrasos, dañar las cargas e incluso costar vidas. Puede ser un entorno estresante para trabajar, y la tasa promedio de

rotación de empleados en todo el sector supera el 100 por ciento al año.”

Los beneficios de la analítica para FleetRisk son enormes, afirma Domnick, pero la historia real son los resultados que la analítica predictiva permite que la empresa entregue a los clientes.

“En toda nuestra base de clientes, vemos como mínimo un 20 por ciento de reducción en la tasa general de accidentes, y un 80 por ciento de reducción en accidentes graves como vuelcos, despistes o choques de atrás. Al identificar los factores de riesgo (en especial los que contribuyen a la fatiga) ayudamos a nuestros clientes a intervenir antes de que ocurran los accidentes. Esto ayuda a ofrecer un servicio más fiable para sus clientes, proteger las cargas valiosas y, lo que es más importante, mantener a salvo a los conductores y demás vehículos,” afirma.

Al analizar la paga de los conductores en comparación con sus pares y los promedios del sector, y combinando todo eso con otros factores de estrés e historial de empleos anteriores, FleetRisk ha ayudado a los clientes a mejorar la satisfacción de los empleados, reduciendo las tasas de rotación de empleados como mínimo en un 30 por ciento promedio. Esto generó importantes ahorros en contratación y capacitación, que son importantes centros de costos en el sector del transporte terrestre.<sup>6</sup>

---

### Amplificador

Estos impulsores brindan el ímpetu y las funcionalidades para transformar conocimiento en acciones que afecten positivamente los resultados finales de una organización. Los impulsores de este nivel son: **Patrocinio**, **Financiación** y **Pericia**.

Para ampliar el valor creado a partir de datos y analítica, las organizaciones necesitan un patrocinio orientado al negocio para guiar una agenda común a través de la acción en las unidades de negocio, además de rigor financiero dentro de un proceso colaborativo de financiación para dar soporte a las

inversiones analíticas de nivel empresarial. Y por eso no es de sorprender que el impulsor final que cambia la ecuación de valor para las inversiones analíticas incluya expertos y analistas dentro de la organización, en especial con el nivel de enfoque dedicado al desarrollo de sus habilidades.

Las empresas medianas se encuentran detrás de los Líderes en cada uno de estos impulsores, lo que impide el progreso y limita el potencial de obtener resultados contundentes. Los ejecutivos de estas empresas pueden aprender mucho de las mejores prácticas de los Líderes con respecto a cómo ampliar el valor creado a partir de datos y analítica.

### Patrocinio

#### SopORTE y participación ejecutiva.

El soporte y la participación de los ejecutivos de analítica es clave para la creación de valor. Un soporte jerárquico y un compromiso multi-departamental crean inversiones analíticas más optimizadas y eficientes. Las empresas medianas de nuestro estudio:

- ✓ **Colocan** el liderazgo en manos de los ejecutivos de negocio
- x **Guían** las inversiones en analítica según las prioridades de TI o de la unidad de negocio
- x **Tienen problemas** de presupuesto y control corporativo

En las empresas medianas, quién más aboga por la analítica en general es uno de los gerentes de negocio clave de la organización. Más de una cada cuatro considera al CEO o al COO como el principal defensor de la analítica, más probablemente debido al alto porcentaje de negocios impulsados por sus propietarios en el mercado mediano. Sin embargo, una parte significativa de los encuestados dijeron que esta actividad la puede realizar cualquiera (18%) o ninguno (12%), dos cosas que pueden generar una brecha en el liderazgo, debida a la falta de responsabilidades.

Como resultado, el 47% de las empresas medianas están guiadas por una estrategia analítica que abarca a toda la empresa y que es compartida por todas las unidades de negocio para que haya coherencia en las inversiones analíticas (ver Figura 19). En cambio, el otro 53% delega el poder de tomar decisiones sobre políticas, proyectos y necesidades analíticas al departamento de TI o a una unidad de negocio individual. En muchas organizaciones medianas, es simplemente una cuestión de dedicar el dinero: los datos se consideran competencia de TI o de la unidad de negocio en sí misma (en lugar de un activo estratégico de negocio) y por eso el presupuesto para gestionar datos sigue dentro de TI y del departamento. De este modo, es fácil ver cómo esta falta de colaboración impulsada por el negocio, por la cual una empresa podría definir necesidades y requisitos mutuos, ha perjudicado la capacidad de financiar actualizaciones a la Plataforma analítica.

Los ejecutivos de las empresas medianas tendrán que convertir



Nota: los encuestados debían describir quién establece la estrategia analítica en su organización. n=202  
Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

**Figura 9: Los encuestados buscan liderazgo en ejecutivos de negocio, pero guían las inversiones analíticas basándose en las prioridades de TI o de la unidad de negocio.**

su tendencia en acción si desean ampliar el valor que crea el uso de la analítica. Su capacidad de ofrecer valiosos resultados de negocio con un enfoque de implementación se encuentra limitada sin el patrocinio y la validez que genera una estrategia analítica cohesiva e impulsada por el negocio.

### Financiación

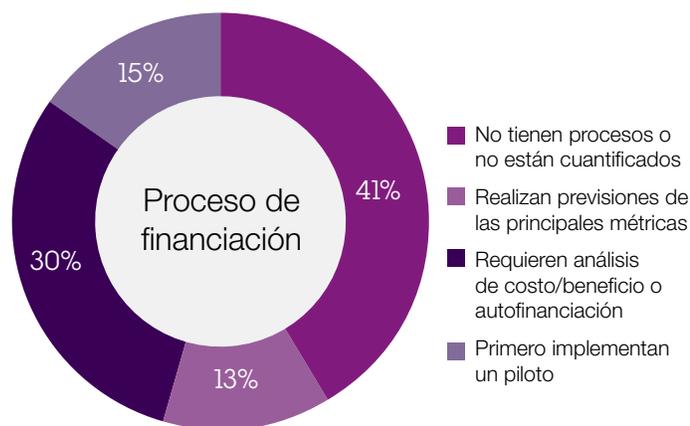
#### Rigor financiero en el proceso de financiación de la analítica.

Las organizaciones que generan más valor a partir de la analítica tienen un enfoque disciplinado respecto del desempeño, e implementan procesos para gestionar y controlar las inversiones en analítica. Si bien existe una conexión implícita con el nivel de patrocinio, observamos que la estructura, la formalidad y el seguimiento vinculados a los procesos de financiación afectan cuánto valor va a generar una organización a partir de esas inversiones. Las empresas medianas de nuestro estudio:

- ✓ Agrupan la financiación de la analítica para compartir recursos o actividades
- x Implementan procesos de financiación débiles

Los procesos de inversión y financiación para los esfuerzos analíticos dentro de las empresas medianas se dividen en dos grupos distintos: las que lo hacen excepcionalmente bien, y las que lo hacen excepcionalmente mal. En un extremo del espectro, el 30% de los encuestados dijo que su organización requiere que las principales inversiones de analítica sean justificadas usando un análisis cuantificable de costo-beneficio, o bien deben autofinanciarse, mientras que otro 15% requiere la implementación de un piloto o de una prueba de concepto (ver Figura 10). En el otro extremo del espectro, el 41% no cuenta con ningún proceso formal de financiación, mientras que otro 13% utiliza únicamente criterios vagos y no cuantificados para tomar estas decisiones de inversiones críticas.

Una vez que estos proyectos pasan a la implementación, la mayoría de las empresas medianas utiliza recursos analíticos compartidos, ya sea a través de un presupuesto para toda la empresa (24%), un programa de tarifa por servicio (19%) o un modelo de bonificación del cargo inicial (15%). Los recursos agrupados suelen ser críticos en las organizaciones de cualquier tamaño, dada la alta demanda y la baja disponibilidad de



Nota: los encuestados debían describir el nivel de rigor del caso de negocio requerido para la inversión en analítica. n=113  
Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

**Figura 10:** Las organizaciones medianas están divididas en cuanto a su enfoque para financiar los esfuerzos de analítica: o son demasiado buenas o demasiado malas para implementar un proceso.

recursos analíticos calificados en el mercado.

Para contar con un proceso formalizado de financiación, las organizaciones deben tener la capacidad de medir los resultados, además de desarrollar previsiones confiables de esos resultados, y esto está estrechamente relacionado con los impulsores Mediciones y Datos, a los que ya nos referimos. Con la finalidad de impulsar realmente el valor que la analítica puede crear dentro de la organización, las empresas medianas van a tener que focalizarse en los procesos de gestión y de control corporativo entrelazados en todo el entorno analítico.

### Pericia

#### Desarrollo y acceso a habilidades y funcionalidades.

Las organizaciones comprometidas a crear la mayor cantidad de valor a partir de datos y analítica deben decidir cómo atraer, retener y desarrollar uno de los recursos más escasos en el mercado actual: un analista que tenga las habilidades para extraer conocimiento a partir de los datos y conocimiento de negocio para saber qué acciones pueden crear un impacto positivo para el negocio.

Los Líderes comprenden que esos analistas aportan técnicas críticas para la gestión y el análisis de los datos. Las empresas medianas tendrán que pensar con creatividad sobre cómo compensar los vacíos de habilidades dentro de su organización.

Las empresas medianas de nuestro estudio:

- ✓ **Crean** agrupaciones de recursos analíticos que compartir
- ✓ **Se enfocan** en capacitar a los empleados actuales
- ✗ **No cuentan con** las aptitudes para combinar conocimiento analítico y de negocio
- ✗ **Tienen problemas** para contratar recursos experimentados

La mayoría de las organizaciones medianas comparten recursos analíticos en toda la empresa (56 por ciento) en una oferta para brindar el acceso más amplio posible al limitado conjunto disponible de conocimientos analíticos. La mayoría (52 por ciento) también considera que los roles analíticos dentro de sus organizaciones son roles importantes o estratégicos dentro de la empresa, que merecen una capacitación formalizada y carreras profesionales. Sólo el 10 por ciento de las

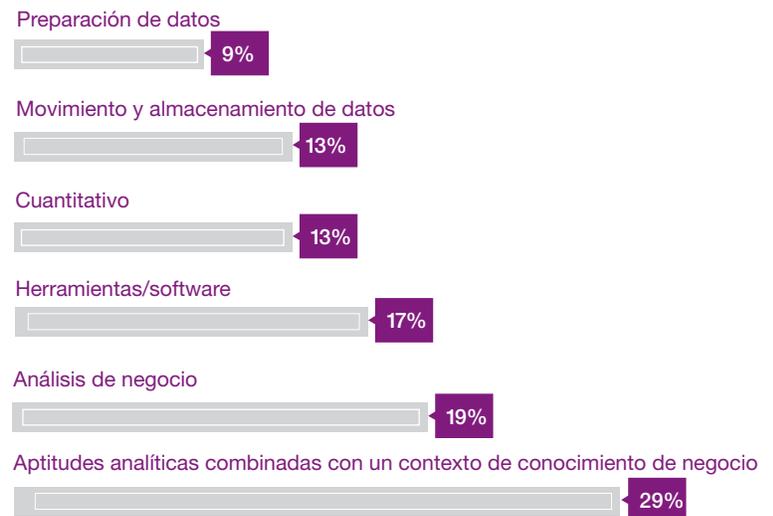
organizaciones medianas informaron que tercerizan completamente sus funcionalidades analíticas.

El vacío más grande de aptitudes entre todos los encuestados (tanto medianas como grandes empresas) es la capacidad de combinar aptitudes analíticas con conocimiento de negocio (ver Figura 11). El analista que comprenda el negocio y que se desempeñe mejor en tareas matemáticas o vinculadas a la analítica es el más buscado en el mercado. Casi un tercio de las empresas medianas encuestadas (29%) respondieron que ese es el vacío de aptitudes más apremiante en su organización, seguido por vacíos en análisis de negocio (19%), aptitudes analíticas basadas en software (17%), aptitudes cuantitativas (13%) y aptitudes relacionadas con la gestión de datos: movimiento y almacenamiento de datos (13%) y preparación de datos (9%).

Como resultado, muchas organizaciones medianas se enfocan en capacitar a sus empleados existentes sobre nuevas habilidades y técnicas (29 por ciento) y asignan expertos a múltiples proyectos para que se comparta mejor el conocimiento (18 por ciento). Casi un cuarto de las organizaciones medianas resuelven sus vacíos de aptitudes internas ya sea contratando a consultores o tercerizando tareas a proveedores o asociados externos (24 por ciento). Estos proveedores (similares a una unidad de analítica centralizada en ciertas empresas más grandes) son capaces de brindar una amplia variedad de expertos en analítica y gestión de datos para relaciones a corto y a largo plazo, y se convierten en un centro de competencias de facto para las organizaciones.

Mientras que sólo el 9% de las organizaciones medianas indica tener vacíos insuperables de aptitudes (una incapacidad total para encontrar o contratar expertos específicos), este porcentaje se duplica en las empresas más grandes.

¿Qué aptitudes son las que más necesitamos?



Nota: los encuestados tenían que identificar dónde y quiénes se dedican a la analítica dentro de su organización. n=109  
Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

**Figura 11: La mayoría de las empresas medianas encuestadas carecen de las habilidades para combinar conocimiento de negocio con analítica.**

Para que las organizaciones medianas puedan aumentar el conocimiento interno sobre analítica, deberían dedicarse a desarrollar el talento que ya está comprometido en su organización, y extender ese talento a asociados de confianza. A medida que crece el conocimiento disponible en analítica, también lo hace la oportunidad de crear aún más valor de negocio a partir de datos y analítica... una relación donde todos ganan: tanto el individuo como la empresa.

## El zoológico de Cincinnati transforma la experiencia del cliente y aumenta las ganancias

El Zoológico de Cincinnati se enorgullece en contar con el subsidio público más bajo que cualquier zoológico en Ohio, y en generar más de dos tercios de su presupuesto anual de 26 millones de dólares gracias a sus propios esfuerzos de recaudación de fondos. En una situación económica difícil, el zoológico quería reducir aún más su dependencia en subsidios aumentando la asistencia de visitantes y los ingresos provenientes de fuentes secundarias, como membresía, tiendas de alimentos y tiendas minoristas. De este modo, aseguraría su futuro y permitiría continuar su trabajo como pioneros en conservación, preservación e investigación.

Los altos directivos del zoológico supusieron que la mejor manera de obtener más valor de cada visita era ofrecer a los visitantes una experiencia para el cliente realmente transformada. Al usar la analítica empresarial para obtener más conocimientos sobre el comportamiento de los visitantes, y adaptar las operaciones a sus preferencias, el zoológico pensaba aumentar la asistencia, fomentar la membresía y maximizar las ventas.

El comité ejecutivo del zoológico comenzó definiendo el resultado deseado de la iniciativa de analítica empresarial en

términos comerciales, y luego decidió la mejor manera de lograrlo. Las áreas clave fueron la capacidad de analizar la membresía, las admisiones, las ventas de alimentos y merchandising hasta el nivel del individuo, a fin de comprender el comportamiento de los visitantes. También era importante analizar información geográfica y demográfica para ayudar a la segmentación de clientes y el marketing.

La solución de analítica empresarial le brindó al zoológico de Cincinnati una mejor comprensión sobre por qué la gente visita el zoológico, cómo se comporta durante su visita y cuánto dinero gasta. Esto ha generado impresionantes mejoras en la eficacia de las ventas de comidas y merchandising, y en la planificación de la mano de obra, además de mejorar la eficacia del marketing con un presupuesto mucho más reducido.

El zoológico de Cincinnati pudo aumentar drásticamente las visitas y los ingresos, con un ROI anual del 411 por ciento. La iniciativa de analítica empresarial recuperó su inversión en un plazo de tres meses y ofrece, en promedio, beneficios de 738.212 dólares por año.<sup>7</sup>

## Recomendaciones: desarrollar una estrategia analítica basada en impulsores

Si bien resulta útil saber cómo cada impulsor influye en la creación de valor, también es importante tener en cuenta dónde se adecua mejor cada impulsor en términos de los aspectos diarios de ejecutar un negocio. La mayoría de los ejecutivos tienen que implementar analítica con un plan de acción basado en el negocio, un enfoque que defina cómo y por qué su empresa va a usar datos y analítica a través de tres lentes: estrategia, tecnología y organización.

- **Estrategia:** la intencionalidad con la cual una organización enfoca la analítica.
- **Tecnología:** las funcionalidades y recursos que permiten que una organización esté disponible para gestionar, procesar, analizar, interpretar y almacenar datos.
- **Organización:** las acciones que se toman para utilizar los datos y la analítica para crear valor.

Este concepto, popularizado a medida que las organizaciones construían cimientos basados en inteligencia empresarial y otras aplicaciones empresariales, crea un plan de acción que guía a los ejecutivos para tener en cuenta las acciones estratégicas y tácticas que se necesitan para emplear los datos, y para definir los requisitos técnicos y de negocio para el uso de la analítica.

**Estrategia:** los impulsores *Patrocino*, *Fuente de valor* y *Financiación* representan las funcionalidades que se necesitan para definir y habilitar un enfoque estratégico con respecto a los datos y la analítica. Al emular los comportamientos de los Líderes sobre estos impulsores, los ejecutivos pueden inculcar un sentido de propósito a la analítica que conecte la visión estratégica de la suite ejecutiva con las acciones diarias que se necesitan para crear valor a partir de la analítica.

**Tecnología:** los impulsores *Pericia*, *Datos* y *Plataforma* se combinan para crear las funcionalidades técnicas y los recursos de que

disponen las organizaciones para gestionar, procesar, analizar, interpretar y almacenar datos. Al identificar las funcionalidades que más se necesitan para resolver los requisitos únicos de la organización, los ejecutivos pueden crear una base para el descubrimiento analítico a fin de resolver los desafíos actuales, y también preparar esa analítica para el futuro.

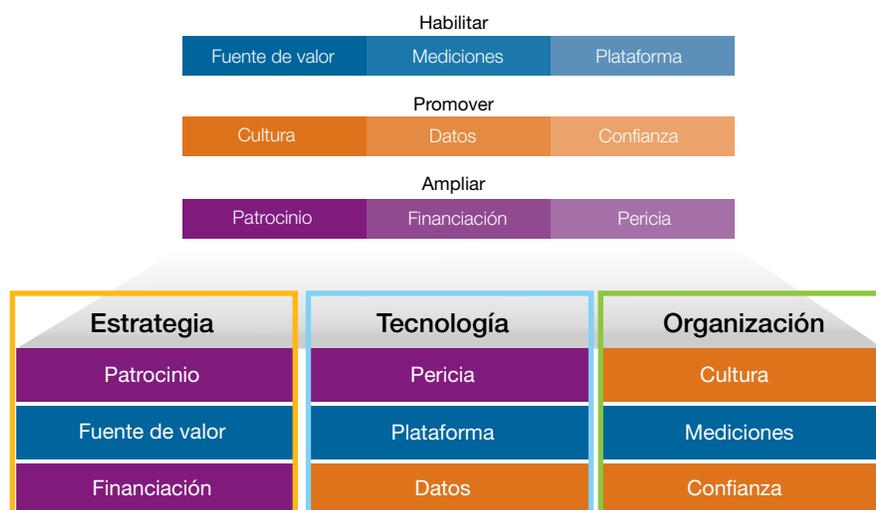
**Organización:** los impulsores *Cultura, Mediciones y Confianza* se fusionan para formar la capacidad de una organización de actuar sobre los datos y la analítica, lo que constituye una manera de obtener un retorno de la inversión. Los ejecutivos tienen que tener en cuenta el impacto cultural y los cambios que se necesitan para funcionar como una organización basada en datos y poder medir el éxito cuando ocurre. Pero, como ya mencionamos, para transformar una organización hace falta mucho más que memos y mediciones: se necesita confianza. Confianza en los datos, pero también confianza en los demás: la confianza de que cada uno está apuntando al mismo objetivo y para tener resultados similares.

Al reestructurar los impulsores dentro de un concepto más familiar, nuestro objetivo es brindar el asesoramiento confiable que necesitan los ejecutivos de las empresas medianas a fin de crear un plan de acción para obtener conocimientos dentro de sus organizaciones, para destrabar el valor de los datos y la analítica a través del descubrimiento y los conocimientos (ver Figura 12).

**Estrategia**

*Acelerar la analítica con un programa basado en los resultados.*

Los ejecutivos de las empresas medianas necesitan estipular una agenda impulsada por el negocio para la analítica que habilite la propiedad de toda la empresa, que se alinee con la estrategia de toda la empresa y con sus metas empresariales, y que defina cualquier nueva funcionalidad de negocios que se necesite para aportar nuevas fuentes de ingresos y eficiencias. Además, tiene que crear un proceso de financiación que priorice los proyectos que se alinean con esta agenda.



Fuente: IBM Institute for Business Value 2013 Big Data & Analytics Study.

Figura 12: si bien es importante comprender cómo cada impulsor impacta en el valor, las organizaciones implementan el cambio usando un concepto diferente.

Para facilitar las actividades necesarias dentro de cada impulsor de estrategia (Patrocinio, Fuente de valor y Financiación), les damos a los ejecutivos de empresas medianas las siguientes recomendaciones (ver Figura 13).

### Patrocinio

Este primer paso para las empresas medianas consiste en *seleccionar un desafío clave* en torno del cual la empresa pueda aprovechar sus esfuerzos analíticos. Este liderazgo jerárquico establece el tono organizativo de los datos como activo estratégico que puede generar valor de negocio y ofrecer un punto de colaboración para los líderes de unidades de negocio.

### La estrategia inculca un sentido de finalidad

#### *Acelerar la analítica con un programa basado en los resultados*

##### Patrocinio

- Seleccionar un desafío clave.
- Utilizar resultados de negocio mensurables para desarrollar una estrategia ejecutiva y delinear un camino de transición hacia acciones de las líneas de negocio.
- Implementar procesos de gestión para inculcar un sentido de propiedad en toda la empresa a través de la comunicación y el respaldo.

##### Fuente de valor

- Determinar las funcionalidades de negocio que se necesitan para crear valor.
- Enfocarse en las oportunidades para la innovación operativa.
- Explorar las oportunidades de crecimiento que abundan en el mercado digital que aún está surgiendo.

##### Financiación

- Priorizar la financiación basada en la alineación con los resultados de negocio.
- Definir resultados de negocio mensurables.

Crear casos de negocio basados en el valor para justificar la inversión

Un enfoque analítico eficaz va a crear conexiones explícitas entre las metas estratégicas de la organización y las actividades analíticas que se definan. Por ende, *utilice resultados de negocio mensurables para desarrollar una estrategia ejecutiva y desarrolle un camino de transición* hacia acciones de línea de negocio. Las organizaciones cuyos ejecutivos de líneas de negocio se involucran personalmente en el desarrollo y *la gestión de una estrategia analítica* son las más eficaces. Esta participación incluye comprender las fortalezas y debilidades de la infraestructura digital de la organización (hardware, software, datos y talento) y luego tomar medidas proactivas para que la organización pueda usar los datos como un activo estratégico.

Igualmente importantes son los mensajes de ejecutivos que resaltan (con certeza) cómo se definirá el éxito. *Implemente procesos de gestión* para inculcar un sentido de propiedad en toda la empresa a través de la comunicación y el respaldo. Con una clara visión estratégica desde arriba, cada nivel de la gestión hacia abajo debería preguntarse: “¿Cómo podemos afectar esos resultados de negocio?” y “¿Qué datos necesitamos para lograrlo?” Un control corporativo eficaz en cada nivel implica comprender cómo las estrategias independientes pueden actuar juntas para lograr esa meta común.

Además de establecer la estrategia analítica, los patrocinadores exitosos *transmiten un sentido de propiedad a nivel de toda la empresa* gracias a la comunicación y el apoyo de los emprendimientos analíticos. Trabajar juntos para lograr un objetivo común es una estrategia clave para crear valor a partir de la analítica.

### Fuente de valor

Si bien centrarse en un único desafío clave va a seguirle el juego a la analítica, las empresas medianas deben resistir el impulso de simplemente pasar de un desafío a otro. En algún punto, la empresa debe adoptar una perspectiva más amplia que conecte las necesidades comunes en todas las líneas de negocio y *que determine las funcionalidades de negocio que necesita para crear valor*. La analítica brinda la oportunidad de crear una estrategia para toda la empresa más cohesiva que permita que las empresas medianas optimicen y dediquen mejor sus

**Figura 13: Todos juntos, estos pasos crean un enfoque estratégico con respecto a la analítica que permite que los ejecutivos aceleren la analítica con un programa basado en resultados.**

inversiones a la analítica. Es altamente recomendable documentar el uso específico de Big Data y analítica para resolver problemas de negocio a través de casos de uso.

Las empresas medianas deberían también centrarse en oportunidades para la innovación operativa. Las transformaciones en la tecnología personal (desde Internet hasta teléfonos inteligentes) han modificado profundamente las interacciones y expectativas de los clientes. Al mismo tiempo, las innovaciones en tecnología de negocio han creado nuevas plataformas para interactuar con los clientes y proveedores, nuevas maneras de comprender los resultados de negocio en plazos relevantes y maneras innovadoras de gestionar las operaciones diarias de la empresa. Muchas de estas tecnologías pueden realmente disminuir los costos de gestión de datos y, al mismo tiempo, aumentar el retorno promedio de la inversión, y así crear una inversión autofinanciada que cumpla con los estrictos requisitos de presupuesto de las empresas medianas.

Las organizaciones medianas están reconociendo el valor de la analítica para identificar nuevas fuentes de ingresos y eficiencias. La mayoría exploran el crecimiento de las oportunidades que abundan en el aún emergente mercado digital del siglo veintiuno: analizan nuevos modelos y estrategias de negocio que capitalizan la cambiante información que tienen acerca de los clientes, competidores y mercados, y aprovechan nuevas tecnologías para crear eficiencias en toda la organización.

### **Financiación**

Sobre la base del plan de acción de funcionalidades de negocio, las organizaciones deben desarrollar un roadmap de implementación que incluya todas las actividades propuestas vinculadas a la analítica en busca de inversiones en toda la organización. Un roadmap de implementación puede ayudar a la organización a priorizar la financiación basada en la alineación con los resultados de negocio. A causa de la realidad económica de la mayoría de las organizaciones, algunos resultados deseados no serán financiados. Las organizaciones que no pueden priorizar los desarrollos de datos e infraestructura holísticamente aumentan el riesgo de desalinearse

las inversiones y de malgastar el escaso talento de analítica.

Además, cada inversión en analítica debería definir resultados de negocio mensurables por los cuales será evaluada. Un fuerte proceso de financiación debe evaluar si las inversiones valen la pena o no: los retornos no cuantificados o los impactos no específicos no son mediciones suficientes. El estricto enfoque que se necesita para financiar la analítica a menudo se puede aprender del personal del CFO. En lugar de confiar en “una adivinanza” y supuestos impactos, las organizaciones deben invertir el tiempo necesario para crear valor basándose en casos de negocio a fin de optimizar la probabilidad de que esas inversiones arrojen resultados, y cuanto antes mejor. Los requisitos de financiación que incluyen costos justificables y beneficios anticipados son un requisito mínimo entre las organizaciones de mejor desempeño, muchas de las cuales también requieren múltiples escenarios para comprender el rango de los resultados de negocio y pruebas de concepto para justificar los beneficios potenciales.

### **Tecnología**

*Enriquecer la plataforma y las funcionalidades centrales de analítica.*

La mayoría de las empresas medianas tendrán que enriquecer la plataforma y las funcionalidades centrales de analítica dentro de su organización para poder gestionar, analizar y utilizar los conocimientos para extraer valor a partir de datos y análisis.

El uso eficaz de la tecnología para alcanzar las metas estratégicas de una organización comienza con un fuerte conjunto de talento analítico (individuos que comprendan las operaciones y desafíos diarios de una empresa u organismo) y poder combinar ese conocimiento con analítica para crear revelaciones valiosas que generen resultados positivos para el negocio.

Para poner en uso ese talento con eficacia, las empresas medianas deben controlar los activos de datos con rigor y crear una hardware y software más robustos, flexibles e integrados. Y a la hora de tomar decisiones vinculadas a su infraestructura de TI, deben tener en cuenta también sus necesidades futuras, y prepararse para el crecimiento de la organización.

A continuación recomendamos algunas medidas que se pueden tomar para ayudar a las organizaciones medianas a obtener las funcionalidades vinculadas con los impulsores tecnológicos Pericia, Datos y Plataforma (ver Figura 14):

## Tecnología Prepararse para el futuro

### Enriquecer la plataforma y las funcionalidades centrales de analítica

#### Pericia

- Enseñar analítica a los usuarios de negocio.
- Inventariar y acelerar el conocimiento y las capacidades analíticas clave necesarias para dar soporte a la creación de valor.

1. Utilizar asociados para compensar los vacíos de habilidades analíticas.

#### Datos

- Expandir la captura y recolección de datos para incluir una variedad más amplia de fuentes necesarias para lograr resultados de negocio.
- Enfocarse en la integración de datos para facilitar el uso y la extracción de datos.
- Controlar los datos con rigor y transparencia para mantener el nivel de confianza en los datos .

#### Plataforma

- Expandirse a funcionalidades predictivas más avanzadas.
- Habilitar una plataforma capaz de gestionar no solo volúmenes más grandes sino variedades más amplias de datos.
- Buscar asociados para simplificar y modernizar la plataforma existente con modelos de entrega económicos.

*Figura 14: Trabajando juntos, los ejecutivos de negocio y de TI pueden habilitar la agenda analítica de la empresa con conocimientos analíticos compartidos, nuevas tecnologías y una plataforma flexible y simplificada.*

### Pericia

La realidad del mercado exige que los usuarios de negocio comprendan conceptos analíticos y cómo se pueden utilizar para obtener valor a fin de realizar inversiones sólidas. Las empresas medianas deben enseñarles analítica a los usuarios de negocio para que estos puedan comprender las principales consideraciones analíticas que se necesitan para tomar mejores decisiones. Nuestra investigación indica que es más fácil enseñar aptitudes críticas de analítica y pensamiento a alguien que está al tanto de los distintos matices de una empresa o sector individual que enseñar conocimientos de negocio en un experto en analítica fuera de la empresa. La disponibilidad de cursos y seminarios online, así como las clases ofrecidas por asociados de negocio y proveedores, ofrecen a los ejecutivos del mercado mediano una gran oportunidad de aumentar estas aptitudes críticas sin demasiadas inversiones o gastos.

Capacitar a los empleados existentes es especialmente prudente dada la baja oferta y la alta demanda de fuerte talento analítico en la actualidad. Las empresas medianas son sensatas si comienzan con un *inventario de aptitudes* y conocimientos analíticos dentro de las organizaciones, *y luego aceleran el desarrollo sobre los conocimientos y aptitudes más críticos.*

Sin embargo, algunos encuestados del mercado mediano indicaron su incapacidad de encontrar y contratar las aptitudes necesarias. Una opción es invertir en herramientas más nuevas, también conocidas como aceleradores analíticos, lo que a menudo requiere menos conocimientos estadísticos del usuario de negocio que lleva a cabo el análisis. Para aquellas aptitudes complejas de gestión de datos o matemática de avanzada que no se pueden desarrollar internamente, sugerimos que las organizaciones medianas utilicen asociados para compensar los vacíos en las aptitudes. Estos proveedores asociados emplean un conjunto inmediatamente disponible de especialistas que pueden proveer las aptitudes necesarias y transferir el conocimiento clave a los equipos de la empresa para trabajar en conjunto.

## Datos

La oportunidad inmediata para que las organizaciones medianas amplíen su alcance analítico consiste en capturar y/o usar una mayor variedad de fuentes de datos. En la mayoría de las organizaciones existe una gran cantidad de datos capturados dentro de los sistemas transaccionales que nunca son integrados dentro del entorno analítico; a menudo considerados detalles “superfluos” acerca de la transacción, estos datos pueden realmente revelar nuevos conocimientos sobre la demografía y los comportamientos de los clientes. Asimismo, la gran cantidad de datos de clientes disponibles en las redes sociales, videos, chats de textos y otros datos no estructurados no pueden ser pasados por alto por su gran potencial de arrojar conocimientos. Sin embargo, contar con una mayor comprensión de los clientes y sus patrones de comportamiento trae aparejada la responsabilidad de proteger la privacidad y la seguridad de esos datos.

A medida que se reúnen nuevas fuentes de datos, las empresas medianas *deben enfocarse en la integración de los datos para facilitar su uso y extracción*. La mayoría de ellas han experimentado la dificultad que implica integrar almacenes de datos dispares en un Framework cohesivo a nivel de toda la empresa, además de mantenerse a salvo y seguros en el proceso. La mejor manera de facilitar que se compartan los datos y de tener una única visión del cliente es mediante un conjunto de estándares de gestión de datos que establezca la uniformidad de los datos donde se los necesite, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente flexible para que las unidades de negocio lleven a cabo sus propios análisis.

Estos estándares crean más que una simple base para la gestión de datos maestros. La trazabilidad y la transparencia en el linaje de los datos permiten que analistas y ejecutivos de toda la organización comprendan de dónde provienen los datos, cómo han sido procesados y qué significan. Esto facilita un nivel de confianza que sólo se logra gracias a la claridad. La gestión de metadatos, que constituye una parte clave del riguroso control corporativo, es un paso en la dirección correcta para las organizaciones que aún no se han dado cuenta de que los datos son un activo estratégico.

Las organizaciones que *controlan los datos con rigor* no sólo permiten compartir datos entre distintos departamentos sino que infunden confianza en los datos y permiten que estos estén

más disponibles y accesibles. Además de proteger los datos de los clientes, una fuerte seguridad permite, irónicamente, compartir más ampliamente los datos dentro de una organización. Una vez que los datos sensibles están asegurados mediante prácticas tales como acceso basado en roles, enmascaramiento de datos y monitoreo, compartirlos se hace menos riesgoso. Aumentar la disponibilidad y el acceso a los datos, además de empoderar al usuario final, impulsa el uso de datos y analítica.

## Plataforma

Una alternativa crítica para la mayoría de las organizaciones medianas es ampliar sus funcionalidades analíticas actuales para que *incluyan más funcionalidades predictivas avanzadas*. Una manera en que las empresas medianas pueden avanzar rápidamente pese a la falta de aptitudes globales es aprovechar las herramientas preconstruidas y los recursos externos para rellenar el vacío. Los aceleradores analíticos son algoritmos preincorporados y herramientas de análisis diseñados para que los utilicen los novatos, y que mitigan la necesidad de contar con esas aptitudes internamente.

Pero la analítica predictiva (en especial, los conocimientos que apuntan a comprender e interactuar mejor con el cliente) va a requerir que las empresas medianas *habiliten una plataforma capaz de gestionar tanto mayores volúmenes como una mayor variedad de datos*.

Una parte de cambiar el enfoque de las operaciones a la innovación consiste en replantearse qué necesita la organización hoy día en términos de funcionalidades integradas de hardware y software. Replantearse no sólo lo que se necesita para resolver desafíos clave de negocio, sino qué funcionalidades centrales necesita la organización para sí misma, qué debe estar instalado físicamente y qué cosas, si las hay, podrían ser facilitadas por nuevas tecnologías, proveedores externos o asociados de negocio.

Con la “necesidad de rapidez” actual, las organizaciones medianas *deberían recurrir a asociados para simplificar y modernizar la plataforma existente con modelos de entrega económicos*. Algunas acciones útiles son: utilizar un modelo en la nube para el almacenamiento y la entrega de datos; crear componentes reutilizables de ETL (extraer-transformar-cargar), y reducir la duplicación de datos y la cantidad de tablas de modelos de datos adoptando un modelo de datos del sector.

Los sistemas de almacenamiento y entrega basados en la nube, por ejemplo, reducen la inversión de capital y el conocimiento especializado que se necesita de las empresas medianas. Los sistemas integrados dentro de un entorno de nube generan una simplificación que produce datos más fáciles y más eficientes de almacenar, gestionar y acceder. Además, estos componentes tecnológicos más ágiles pueden ser optimizados para la analítica de manera que aporten resultados más rápidos a un costo global más bajo para las organizaciones medianas.

### Organización

*Fomentar el cambio con la analítica como competencia central.*

Los líderes de las medianas empresas deben impulsar el cambio usando la analítica como una competencia central dentro de la organización. En la mayoría de las organizaciones, se fijan normas culturales jerárquicamente. De este modo, los ejecutivos y líderes de unidades de negocio deben utilizar la analítica con transparencia para tomar sus propias decisiones, y promulgar los méritos de una cultura basada en hechos para fijar las expectativas necesarias y arraigar los comportamientos dentro de la organización.

En las organizaciones que se destacan en analítica, los líderes garantizan que la mecánica de la toma de decisiones basada en datos no perjudique la capacidad de convertir esos datos en acciones: trabajan proactivamente a fin de establecer las relaciones necesarias para engendrar confianza en los datos, y miden la cantidad de influencia que tienen los datos sobre los resultados de negocio para demostrar su valor para la organización.

Las siguientes recomendaciones sirven para ayudar a las organizaciones a pulir las funcionalidades asociadas a los impulsores organizacionales Cultura, Mediciones y Confianza (ver Figura 15):

### Organización Habilitar a la organización para actuar

*Fomentar el cambio con la analítica como competencia central*

#### Cultura

- Permitir activamente el uso y los beneficios de los datos.
- Utilizar un sistema de gestión para ampliar la analítica de los procesos de negocio.
- Permitir un mayor uso de datos dentro del proceso de toma de decisiones.

#### Mediciones

- Definir las métricas específicas del nivel operativo que cada esfuerzo analítico va a afectar.
- Crear un ciclo de feedback para medir los resultados.
- Evaluar el impacto de las inversiones para la creación de valor.

#### Confianza

- Reconocer que la confianza es un ingrediente clave para la creación de valor mediante la analítica.
- Dedicar tiempo a fomentar y entablar relaciones de confianza.
- Extender el alto nivel de confianza fuera de la organización.
- Transformar roles para compartir responsabilidades y resultados.

*Figura 15: Al dar el ejemplo y estipular as expectativas, los altos directivos pueden crear una cultura impulsada por datos y basada en relaciones para generar valor de negocio.*

### Cultura

Si bien la cultura de la mayoría de las organizaciones medianas está preparada para aprovechar un mayor nivel de analítica, sus ejecutivos deben seguir *habilitando y empoderando activamente el uso y los beneficios de los datos y la analítica*. Una de las mejores maneras de demostrar este apoyo es comunicando cómo los datos y la analítica guiaron las decisiones que afectan a la organización. Las decisiones basadas en hechos deberían ser presentadas como tales, reforzando el comportamiento y también exponiendo el arduo proceso del escrutinio, lo que, a su vez, genera confianza.

Una alternativa para muchas empresas medianas consiste en utilizar un sistema de gestión para ampliar la analítica dentro de la organización. Si bien vemos un uso importante de analítica predictiva dentro de los procesos de negocio, este uso tiende a estar concentrado dentro de un único proceso o unidad de negocio. Un fuerte sistema de gestión que incluya el control corporativo de los datos impulsado por el negocio promueve la coherencia, la claridad y la velocidad del proceso analítico. Este sistema de gestión *permite un mayor uso de datos dentro de los procesos de toma de decisiones*. Tanto la fiabilidad como la accesibilidad de los datos se pueden aumentar con el uso de *tableros de control pre-configurados para la analítica que automaticen la introducción de datos en los escritorios de los gerentes y ejecutivos* a cargo de tomar decisiones ya sea operativas como estratégicas para la organización.

### Mediciones

Una parte crítica de la transparencia es medir los resultados de las inversiones en analítica. Si una organización no puede detectar el valor de las estrategias analíticas, no estará motivada a invertir en ellas, ni a desarrollar conocimientos y utilizarlos. Además, podría estar invirtiendo en estrategias que sólo entregan retornos de bajo valor y pasar por alto oportunidades de mejorar resultados futuros.

La única manera de resolver esto es medir el valor. Las mediciones, para ser eficaces, deben estar integradas dentro del Framework analítico completo: comenzar con una estrategia que defina los resultados de negocio esperados; seguir por la implementación que controla hitos y pilotos, y luego con la evaluación constante de resultados siempre que prueben ser relevantes. Las organizaciones deben realizar mediciones para comprender qué cosas funcionan, cuáles no, y cómo aumentar el valor de la analítica.

TPor ende, las organizaciones deben *identificar y definir las métricas* operativas específicas que esperan que se vean afectadas por cada inversión analítica en el momento de la financiación. Estas métricas deberían estar alineadas con el objetivo de negocio y ser justificadas por los resultados previstos (tanto tangibles como intangibles) que se espera generar.

Para comprender el valor creado, las empresas medianas deben *crear un ciclo de feedback para medir los resultados*. El valor de una inversión en analítica se puede comprender mejor cuando el análisis costo/beneficio de esta solicitud de financiación es examinado según los costos y beneficios reales. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no consiguen mantenerse en este camino. Sin este nivel de evaluación, por ejemplo, la capacidad de distinguir entre una campaña de marketing eficaz y una idea interesante se hace imposible.

Una vez que las inversiones en analítica han sido transformadas en funcionalidades implementadas, es el momento de evaluar el impacto de las inversiones sobre la creación de valor usando mecanismos de feedback. Comprender dónde y cómo un proceso particular con analítica incorporada que se realiza en comparación con las métricas operativas predefinidas constituye una puerta de entrada para comprender cómo mejorar el proceso y generar aún más valor de negocio. Sobre todo en los primeros esfuerzos, correlacionar inversiones con mejoras de valor de negocio a través incluso de métricas simples puede fomentar el soporte de manera sustancial para futuras inversiones.

### Confianza

La confianza y las relaciones personales que se entablan gracias a las interacciones frente a frente pueden parecer arcaicas en un mundo de redes sociales y conexiones digitales, pero las empresas medianas deben seguir construyendo confianza a medida que el uso de la analítica se expande dentro de la organización.

La confianza tiene el poder de desarmar la resistencia al cambio que conlleva cada transformación cultural porque empodera a las personas para usar los datos que sus procesos centrales de negocio no crearon. La toma de decisiones consiste en poner en riesgo la reputación suya y de su organización con cada acción, ya sea pequeña o grande. Si las personas no comprenden de dónde provienen los datos y cómo se llegó a las conclusiones, incluso en un alto nivel, seguirán siendo escépticas.

La solución es la interacción humana. *Dedicar el tiempo necesario para entablar relaciones de confianza.* Para esto es necesario que tanto ejecutivos como analistas hablen con la gente: comprender qué inquietudes tienen acerca de los datos y análisis provistos; aprender qué es lo que saben acerca de los datos que gestionan o analizan, y decidir cómo trabajar mejor juntos.

Las organizaciones medianas necesitan *ampliar este alto nivel de confianza fuera de la organización* para llegar a los asociados de negocio, proveedores, vendedores e incluso clientes, todos ellos actores críticos en el amplio ecosistema de datos de la mediana empresa. Procurar eliminar todo el anonimato posible entre los creadores de los datos y los usuarios, entre ejecutivos dependientes y, lo más importante, entre los ejecutivos y los que gestionan, almacenan y analizan sus datos sin importan dónde están, ya sea dentro o fuera de la organización.

Las organizaciones medianas ya acostumbradas a una cultura basada en datos están comenzando a *transformar roles para compartir responsabilidades y resultados* entre analistas de datos y de negocio, así como ejecutivos de negocio y de TI. La distinción entre “negocio” y “TI” suele verse empañada dentro de las organizaciones medianas por las expectativas de que los analistas de negocio comprendan los datos, de dónde vienen y cómo usarlos, cuáles son las mediciones principales y cómo la analítica puede afectar el negocio. En este modelo para el futuro, los ejecutivos de negocio están familiarizados con las tecnologías disponibles, mientras que los ejecutivos de TI procuran aprovechar esas funcionalidades para aportar resultados de negocio.

## Resumen

Nuestra investigación deja de manifiesto que existen actividades específicas que pueden ayudar a las organizaciones a extraer más valor a partir de sus datos. Los nueve impulsores (combinaciones de actividades centradas en el desarrollo y la entrega de analítica) ayudan a las organizaciones a acelerar la creación de valor, a crear una arquitectura flexible y económica para manejar volúmenes y variedades de datos, y a optimizar las inversiones en analítica.

Al examinar sus propias actividades a través de la lente de los impulsores, las organizaciones medianas que aún tienen problemas para aprovechar los conocimientos que encierran sus datos pueden comenzar a construir una estrategia analítica basada en el valor. Estas empresas pueden aprender de los Líderes definidos en nuestra encuesta y seguir nuestras recomendaciones para responder a la pregunta de cómo extraer valor de las inversiones en analítica. Al adoptar la analítica para generar decisiones más inteligentes e influenciar positivamente los resultados de negocio, estas organizaciones están en condiciones de alcanzar a las líderes y superar a sus pares del sector y del mercado.

Si desea más información sobre este estudio de IBM Institute for Business Value, contáctenos en [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

Encontrará un catálogo completo de nuestra investigación en:

[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Puede acceder a los reportes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su tableta descargando la aplicación gratuita “IBM IBV” para iPad o Android de su tienda de aplicaciones.

## Acerca de los autores

Susan Miele es la gerente del segmento de mercado para Big Data y analítica en el mercado mediano, donde ayuda a modelar la estrategia, el enfoque y las soluciones de IBM para ayudar a las organizaciones medianas a extraer conocimientos a partir de los datos que impulsen decisiones basadas en hechos, a fin de lograr resultados de negocio más sólidos. El e-mail de Susan es [smiele@us.ibm.com](mailto:smiele@us.ibm.com).

Rebecca Shockley es la gerente de investigaciones globales para tecnología y datos dentro del IBM Institute for Business Value, donde lleva a cabo investigaciones basadas en hechos sobre el tema de analítica empresarial para desarrollar para los altos directivos. El e-mail de Rebecca es [rshock@us.ibm.com](mailto:rshock@us.ibm.com).

## Referencias

- 1 Ballboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese and Rebecca Shockley; “Analytics: A blueprint for value: Converting big data and analytics insights into results.” IBM Institute for Business Value. Octubre de 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ninelevers/>
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Rowe, Nathaniel. “Analytics and Big Data for the Mid-Market.” Aberdeen Group. 2013. <http://research.aberdeen.com/1/ebooks/mmbigdata/index.html#/12/>
- 5 IBM Software, Business Analytics case study–Healthcare. “Ambu achieves efficient innovation through analytics: New insights into sales, marketing and finance enable better decision-making and performance management.” November 2012. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/ytc03535dken/YTC03535DKEN.PDF>
- 6 IBM, Business Analytics case study–Travel and Transportation. “FleetRisk Advisors helps clients reduce accident rates and driver turnover: Using predictive analytics to identify at-risk drivers before accidents occur,” January 2012. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/ytc03278usen/YTC03278USEN.PDF>
- 7 IBM Software, Business Analytics case study. “Cincinnati Zoo transforms customer experience and boosts profits: IBM Business Analytics creates more than \$2.2 million in total benefits, delivering full ROI within three months,” March 2012. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/ytc03380usen/YTC03380USEN.PDF>



---

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation  
Route 100  
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos de América  
Marzo de 2014

IBM, el logo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones de todo el mundo. Los nombres de otras empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM o de terceros. Existe un listado actual de las marcas comerciales de IBM en la Web: "Copyright and trademark information" en [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento es vigente a partir de la fecha inicial de publicación, y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todos los productos y servicios están disponibles en todos los países en los cuales IBM está presente.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PRESENTA TAL Y COMO FUE CREADA, SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUSO SIN NINGUNA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN PARA UN PROPÓSITO PARTICULAR NI NINGUNA GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los contratos bajo los cuales fueron provistos.



Reciclar