

EL SEÑOR de los datos

Para el gurú de los negocios Tom Davenport, el eficaz análisis de datos es la fórmula perfecta de la competitividad.

■ POR VALENTÍN FUENTES

Hoy está demostrado que el éxito de las empresas contemporáneas no depende del *feeling* de los gerentes o de una serie de fórmulas cuantitativas. El grado de sofisticación al que ha llegado la competencia en la mayoría de los mercados hace que las firmas requieran de modelos de negocios muy especializados, en los que el análisis de las bases de datos y la comunicación entre las distintas áreas de la empresa cobran vital importancia.

En esta tesis basa sus investigaciones Tom Davenport quien, en 2005, fuera considerado por la revista especializada *Consulting* como uno de los tres analistas más influyentes de negocios y tecnología del planeta. El investigador está convencido de que en la jungla corporativa sólo sobreviven las compañías que construyen sus estrategias en torno a una efectiva capacidad de análisis de datos.

El también profesor distinguido en Tecnología y Gestión de la Información del estadounidense Babson College explica que un modelo de análisis de datos adecuado les ofrece a las empresas un nivel de confianza de hasta 99%, algo bastante satisfactorio

como para que un directivo se arroje a tomar decisiones que marquen el camino de cualquier empresa. "Claro que no todos los resultados son significativos, pero son muy útiles también aquellos datos que muestran lo que no funciona. Las fallas son tan importantes como el éxito en el análisis de un negocio", expresa.

Conocimiento integral

Davenport destaca la importancia de que, al interior de cualquier empresa, exista un conocimiento holístico de las distintas funciones, es decir, que los análisis partan de la base de que las áreas de la empresa se encuentran perfectamente comunicadas, se conozcan mutuamente y trabajen en una misma dirección.

Pone como ejemplo exitoso de este nivel de entendimiento a la fabricante de computadoras Dell, que ha logrado establecer una eficaz cadena de entendimiento entre sus departamentos de mercadotecnia y su red de proveedores. "Siempre han sido los mejores en unir la demanda con la proveeduría. Si instalan un determinado nuevo *chip* inmediatamente lanzan promociones para incentivar a sus consumidores", explica.

“También son útiles los datos que muestran lo que no funciona. Las fallas son tan importantes como el éxito en el análisis de un negocio”.



Fecha 08.07.2010	Sección Revista	Página 81-83
----------------------------	---------------------------	------------------------

Este gurú de la investigación de negocios advierte, sin embargo, que el análisis de datos o analítica, como también se le conoce, es únicamente el paso inicial en el proceso de decisión de cualquier líder empresarial. “Realmente se necesita una combinación de factores: en el lado izquierdo del cerebro se sitúan la analítica y las bases de datos, mientras que en el derecho residen la cultura y educación de quienes realizan el trabajo. Para ser holístico hay que ser bueno en ambos lados”.

Davenport, quien es considerado uno de los 25 consultores más importantes del mundo, comentó a PODER que la creación de líderes con capacidades holísticas sigue estando en manos de las universidades; sin embargo, advierte que los programas educativos muchas veces equivocan el enfoque, dado que las escuelas de negocios tienden a enseñar el análisis como un ente separado de las distintas funciones que se realizan al interior de una corporación.

Recomienda la maestría en Analítica Avanzada de la Universidad de Carolina del Norte, Estados Unidos, que, dice, se dirige a la creación de una nueva generación de tomadores de decisión con capacidad de comunicar los resultados analíticos de manera efectiva hacia toda la corporación. Para el especialista, la fórmula es evitar que las funciones al interior de la empresa se fraccionen y trabajen aisladas, provocando que la estrategia corporativa naufrague en la desconexión y se convierta en un archipiélago de desinformación.

“Están la isla de investigación y operación, la isla de mercadotecnia, la de recursos humanos, y todas trabajan solas”, señala. Esto es común en aquellas empresas que, a nivel gerencial, no consideran importante la integración de sus áreas. Sin embargo, quienes conectan bien sus terminales e integran la analítica en sus procesos y en sus sistemas son las que podrán competir en el mercado con mejores argumentos. “Alguien me decía que ser un CEO [director general] de una gran organización es como dirigir el tránsito desde lo alto de un rascacielos en el que los empleados no saben exactamente qué es lo que busca la

Líderes fuertes, empresas fuertes

En su más reciente publicación *Analytics at work*, editada por Harvard Business Press, Davenport señala cinco niveles por los que transitan las empresas de acuerdo al aprovechamiento en el análisis de sus bases de datos. Va desde el más elemental, en el que el equipo de gestión no toma decisiones basadas en sus datos internos, hasta el más completo, que es aquél en el que la dirigencia corporativa utiliza rutinariamente al análisis como un distintivo de su capacidad de negocio (ver recuadro).

En el último caso, los líderes están

completamente involucrados en la tarea y por esa razón logran resultados a gran escala, explica el investigador y arroja algunos números desprendidos de sus estudios: “En Estados Unidos, aproximadamente 5% de las grandes compañías conforman esta categoría y unas 50 en todo el mundo; ciertamente son muy pocas, pero el número es creciente”.

Advierte que para que una empresa esté en condiciones de consolidar una

base de datos de alta calidad tiene que haber operado en el mercado cuando menos cinco años. Para ello, dice, tendría que haberse apoyado en sofisticadas plataformas informáticas como Oracle o SAP. Y señala ejemplos tangibles: “Lo vemos en el sistema de salud; la gente está creando historiales clínicos electrónicos en varios países. Estados Unidos está invirtiendo grandes cantidades de dinero instalando estos sistemas en hospitales y consultorios”, explica.

El experto señala que en casi todas las industrias hay firmas externas que ayudan “desde afuera”, como por ejemplo firmas consultoras o aquellas dedicadas al desarrollo de *software* de negocios. Recuerda que un ejemplo de esto es Cotsco de Inglaterra, que “ha sido fantásticamente exitoso con la ayuda de una consultora externa que los auxilió en la interpretación de datos extraídos de su programa de lealtad. El resultado fue que duplicaron su participación de mercado”.

Añade que en el ambiente de negocios contemporáneo existe una suerte de ecosistema de ayudantes que asisten a las compañías para hacerlas pensar en cómo poner a funcionar el análisis de sus bases de datos, “sacarles jugo” y finalmente, posicionarse más sólidamente frente a sus competidores.

Sentido común

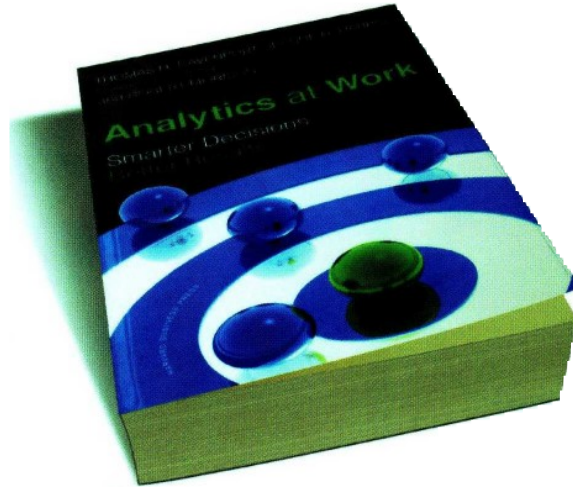
Cuando una empresa trabaja sin contratiempos, seguramente es porque su modelo de análisis de datos es adecuado. Sin embargo se trata de un artículo perecedero. “Si quieres ser bueno en analítica, debes reexaminar tus modelos constantemente y preguntarte si todavía encaja con lo que pasa en el mundo”, advierte. Y añade que en la reciente crisis financiera estadounidense los modelos analíticos esperaban que el mercado inmobiliario apuntara al alza y como esto no sucedió, el sistema se cimbró hasta derrumbarse.

Para Davenport los números pueden ser muy eficientes en cualquier estrategia pero todavía no hay nada que supere al sentido común para tomar las mejores decisiones. “El cerebro humano es el que dice que algo ha cambiado en el mundo y por lo cual se requiere de un modelo nuevo aunque hay una tendencia humana en creer que cuando algo funciona bien, no piensas que puede ir mal, como en el caso de [British Petroleum](#) y el derrame en el Golfo de México”.

El autor y editor de más de una docena de libros, dice sin embargo que han quedado atrás aquellos tiempos en que la intuición precedía a la decisión. Hoy, para actuar efectivamente al mando de una empresa, la plataforma de lanzamiento para el óptimo desempeño empresarial se resume en esta fórmula: datos y análisis. □

Fecha 08.07.2010	Sección Revista	Página 81-83
----------------------------	---------------------------	------------------------

“Cuando una empresa trabaja sin contratiempos, seguramente es porque su modelo de análisis de datos es adecuado”.



PRIMERO, ANALICE. En su más reciente publicación Davenport examina las posibilidades que tienen las empresas para sacar provecho de sus bases de datos y convertirlas en factor clave para su toma de decisión.



dirigencia. Yo creo que los líderes exitosos en analítica tienen muy clara la orientación y en todos los casos intentan basar sus decisiones en hechos y datos”, subraya.

Continúa en siguiente hoja

Página 3 de 5

Progreso en el análisis de datos

TOM DAVENPORT DISTINGUE cinco niveles diferentes de aprovechamiento y buen uso del análisis de la base de datos en las empresas.



Continúa en siguiente hoja

Página 4 de 5

