

Instituto IBM de valor comercial

## Análisis: La ventaja de la velocidad

*Por qué las organizaciones orientadas a los datos están ganando en el mercado actual*



---

## Estrategia y análisis de IBM

La práctica de Estrategia y análisis de IBM integra la experiencia en gestión de consultoría con la ciencia del análisis para que las organizaciones líderes sean exitosas. IBM está ayudando a los clientes a conocer el gran potencial de Big Data y Analytics mediante el conocimiento, las soluciones y las capacidades necesarias para incluir la inteligencia a prácticamente cada decisión y proceso comercial. También empodera acciones más inmediatas y certeras al capitalizar las diferentes formas de datos y percepciones existentes, y desarrollar una cultura de confianza a través de un enfoque proactivo a la seguridad, la gestión y el cumplimiento. Para más información sobre las ofertas de IBM Strategy & Analytics de IBM, visite [ibm.com/services/us/gbs/strategy](https://ibm.com/services/us/gbs/strategy)

---

Por Glenn Finch, Steven Davidson, Christian Kirschniak, Marcio Weikersheimer, Cathy Reese y Rebecca Shockley

**En 2014,** se generaron cambios importantes en el mundo del Big Data, cambios que los ejecutivos comerciales del mundo no se pueden dar el lujo de ignorar. El cambio más significativo es que la velocidad es ahora un diferenciador competitivo del Big Data. Nuestro sexto estudio anual de Analytics pone de manifiesto un grupo de organizaciones que sobresalen gracias a sus prácticas enfocadas en la velocidad de los datos y los análisis que impactan significativamente en el rendimiento comercial y la posición competitiva. Para competir en el mercado digital, otras organizaciones deben emular este máximo rendimiento al adquirir, analizar y actuar datos concentrándose en la velocidad para la acción.



## Introducción

Las capacidades que le permiten a una organización consumir datos más rápidos (para pasar de datos crudos a acciones enfocadas) son ahora un diferenciador clave para generar valor a través de análisis. Además de este enfoque en la velocidad, nuestra investigación de Analytics más reciente revela diferentes evoluciones significativas en la era de la Big Data.

En base a las respuestas de la encuesta realizada a más de 1000 negocios y ejecutivos de TI en más de 60 países, nuestra investigación de Analytics 2014 reveló cuatro cambios de transformación que afectan el mercado digital acelerado:

1. La gran mayoría de las organizaciones están alcanzado el retorno de sus inversiones en Big Data dentro de un año.
2. El enfoque central en el cliente todavía domina las actividades de Analytics, pero las organizaciones cada vez más resuelven desafíos utilizando Big Data.
3. El integrar las capacidades digitales a los procesos comerciales está transformando a las organizaciones.
4. El conductor de valor para Big Data ha cambiado de volumen a velocidad.

**Cambio 1:****La gran mayoría de las organizaciones están alcanzado el retorno de sus inversiones en Big Data dentro de un año.**

La mayoría de las organizaciones (63%) logran un retorno positivo de sus inversiones de análisis dentro de un año; y más de uno cada cuatro encuestados (26%) logran un retorno positivo dentro de los seis meses. Esto marca el inicio de una tendencia hacia los retornos positivos, con un 10% de repunte interanual sobre el 57% que informó un retorno dentro de un año en 2013.<sup>1</sup>

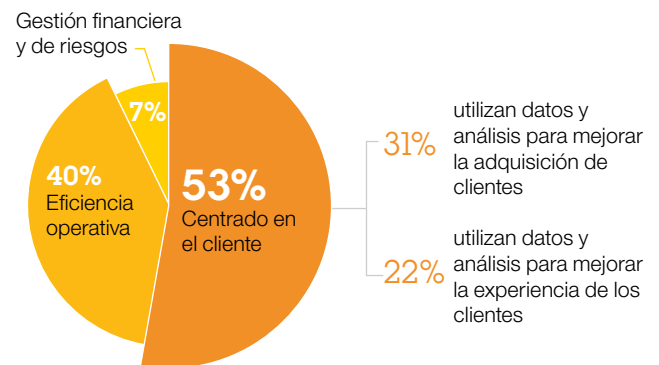
Además, el 49% de las organizaciones que han implementado una o más tecnologías de Big Data informaron que los retornos cumplieron o superaron sus expectativas. Otro 45% de las implementaciones se encontraban en evaluación. Solo el 6% informaron que el retorno no cumplió con las expectativas.

**Cambio 2:****El enfoque central en el cliente todavía domina las actividades de análisis, pero las organizaciones cada vez más tienen como objetivo los desafíos operativos.**

Mientras que los objetivos centrados en los clientes siguen siendo el enfoque primario para la mayoría de las organizaciones, cada vez son más las que empiezan a integrar tecnologías de Big Data a los procesos de back-office y operativos. En más de la mitad de todas las organizaciones, los ejecutivos comerciales demandan perspectivas de datos, principalmente, para crear relaciones más fuertes con los clientes: El 31% está trabajando para mejorar su adquisición de clientes a través del uso de datos y análisis, mientras que el 22% tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente (consulte la Figura 1).

Pero el cliente no lo es todo. Dos de cada cinco organizaciones (40%) concentran los datos y los análisis en objetivos operativos, lo que significa un aumento importante desde 2013, donde solo el 25% de las organizaciones se centraban en las operaciones.<sup>2</sup> En el último año, a medida que los ejecutivos han visto que el análisis de servicios al cliente da grandes resultados, han comenzado a aplicar estas nuevas tecnologías para gestionar los costos operativos de forma más ajustada.

Una sorpresa es el bajo nivel de enfoque en los objetivos financieros y de gestión de riesgos. Dados los niveles aumentados de gestión de datos necesarios por CFO, al igual que la amplia aplicación de esfuerzos antifraude, esperamos que el uso de análisis en esta área aumente en el próximo año.

**Objetivos organizacionales para el uso de datos y análisis**

*Figura 1:* Los encuestados se concentran principalmente en objetivos centrados en el cliente para el uso de datos y análisis, pero el foco en objetivos operativos ha aumentado significativamente desde 2013.

**Fuente:** Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudio de análisis. n=1036.

**Cambio 3****La integración de las capacidades digitales a los procesos comerciales está transformando a las organizaciones.**

Casi la mayoría de las organizaciones (46%) están reinventado los procesos comerciales al integrar las capacidades digitales. Al transformar los procesos, estas organizaciones crean la agilidad, flexibilidad y precisión que permite un nuevo crecimiento. También están utilizando capacidades digitales, como tecnologías sociales y móviles, para cambiar cómo las personas se conectan, negocian y participan con las empresas, las instituciones y los gobiernos, al igual que cómo crean un valor mutuo (consulte la Figura 2).

En la transformación digital, las organizaciones se centran en formas de aprovechar mejor los datos disponibles para aumentar las ganancias o disminuir los costos, aunque la mayoría de las transformaciones digitales tiene como objetivo mejoras para el cliente. Mientras tanto, las nuevas formas de datos y los métodos de análisis avanzados han abierto nuevas vías para la reducción de costos dentro de los procesos comerciales.

### Enfoque en la transformación de análisis

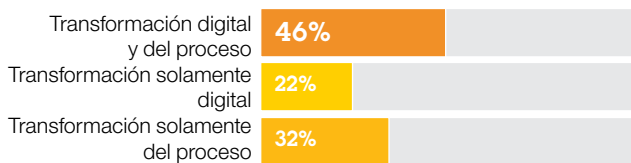


Figura 2: Casi la mayoría de los encuestados está integrando capacidades digitales a los procesos comerciales para crear una transformación de punta a punta.

Fuente: Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudio de análisis. n=1036.

En una transformación combinada digital y de procesos, las organizaciones examinan los procesos de punta a punta o experimentan e integran análisis a los procesos comerciales y optimizan sus operaciones a la vez.

#### Cambio 4:

##### El conductor de valor para Big Data ha cambiado de volumen a velocidad.

El impacto inicial del Big Data en las organizaciones surgió en 2012 cuando la avalancha de datos cruzó su punto de inflexión. Inicialmente, las organizaciones enfocaban las inversiones de Big Data a que gestionen las grandes cantidades y tipos de datos que, repentinamente, se encontraban disponibles. En nuestro estudio de análisis de 2012, “Analytics: The real-world use of Big Data,” identificamos que la característica que más diferencia a las organizaciones es una infraestructura flexible y extensible.<sup>3</sup> Hoy en día, solo gestionar la cantidad y la variedad de datos no alcanza para superar a los competidores.

Ahora vemos que los componentes que más diferencian a las organizaciones son aquellos capaces de crear una infraestructura ágil y flexible, diseñada para gestionar datos eficientemente y ejecutar el proceso de análisis rápidamente. Las organizaciones que utilizan tecnologías de Big Data ampliamente a lo largo de sus funciones comerciales (capacidades que permiten a las funciones comerciales consumir los datos en lugar de absorberlos) están generando los mayores impactos sobre el rendimiento comercial.

Y los ejecutivos comerciales están comenzando a notarlo. De hecho, hemos descubierto que los ejecutivos en India, América del Norte y América del Sur han demandado la entrega de perspectivas orientadas a la acción, enfocadas en los datos a un ritmo acelerado durante los últimos 12 meses, siendo las áreas de mayor aceleración aquellas fuera de los Estados Unidos.

El aumento es solo el comienzo. Los encuestados de casi todos los 67 países representados en nuestra encuesta anticipan que la demanda de perspectivas basadas en los datos se acelerará en los próximos 12 a 18 meses. La mayoría espera un aumento significativo en el ritmo de la demanda. Incluso en las áreas nórdicas, que junto a Japón informaron el ritmo más lento en los últimos 12 meses, se espera un aumento significativo en el interés ejecutivo por las perspectivas en los próximos 18 meses.

#### La necesidad de velocidad

Dado este cambio hacia la velocidad, buscamos identificar las organizaciones más capaces de entregar y consumir perspectivas rápidamente en base a sus respuestas a la encuesta.

Para cumplir efectivamente las demandas aceleradas, las organizaciones necesitan capacidad que permitan velocidad de acción y minimicen el tiempo de retardo entre datos crudos y acciones generadas por las perspectivas. Esto necesita de una adopción generalizada de los análisis a lo largo de la organización y de contar con las capacidades técnicas para actuar rápidamente frente a las perspectivas.

- La dominancia de Analytics
  - Un uso más amplio de los análisis genera una capacidad a lo largo de la empresa para actuar con velocidad y precisión.
  - La diversidad de datos permite a las organizaciones generar perspectivas más robustas y significativas, lo que aumenta la probabilidad de generar un mayor impacto comercial.
- Capacidades técnicas para hacerle frente a los análisis
  - Las organizaciones enfocadas en la velocidad tienen que ser capaces de gestionar el volumen, la variedad y la velocidad de datos disponibles.
  - La agilidad y flexibilidad dentro de la arquitectura de datos es una característica fundamental para permitir la velocidad.

Fortalecer ambas capacidades es una aceptación cultural del uso de análisis, que necesitan del soporte, el liderazgo y la financiación ejecutiva.<sup>4</sup>

### Cuatro conjuntos de capacidades

A través de los clústers orgánicos basados en 31 puntos de datos que reflejan las capacidades de análisis, hemos identificado cuatro grupos distintivos de organizaciones: Pioneros, Trotadores, La manada y Espectadores (consulte el recuadro “Sobre la investigación”).

- **Pioneros**, representan el 10% de los encuestados. Se trata de organizaciones basadas en los datos que utilizan análisis para accionar los procesos dentro de la mayoría de las funciones comerciales.

- **Trotadores**, representan el 14% de los encuestados. Utilizan los análisis principalmente para automatizar y optimizar las operaciones, pero no lo hacen en forma generalizada.
- **La manada**, representa el 45% de los encuestados. Se trata de organizaciones con una mente analítica que utilizan análisis para accionar o informar algunos procesos dentro de la mayoría de las funciones comerciales.
- **Espectadores**, representan el 31% de los encuestados. Utilizan la menor cantidad posible de análisis dentro de los procesos comerciales, aunque tienen aspiraciones (generalmente poco realistas) de aumentar sus capacidades analíticas en el futuro cercano.

### Sobre la investigación

La encuesta de IBM Institute for Business Value del 2014 se trató de una visión completa al uso de datos y análisis que hacen las empresas, los gobiernos y otras organizaciones a lo largo del mundo. Encuestamos a más de 1000 negocios y ejecutivos de TI de 67 países (consulte las figuras en el recuadro).

La encuesta estuvo disponible en línea durante ocho semanas en 2014 (de julio a agosto) en seis idiomas: Inglés, chino simplificado, francés, japonés, ruso y español. Algunos encuestados se autoseleccionaron en base a su interés en el tema, mientras que se enviaron invitaciones adicionales en base a las relaciones de IBM. Los temas de la encuesta incluyeron actividades ejecutivas, actividades de procesos comerciales, prácticas de administración de datos, gestión de recursos humanos, medidas de competencia, utilización de software e implementación de hardware.

Las preguntas fueron diseñadas para ayudarnos a comprender cómo y por qué las organizaciones utilizan datos y análisis en la actualidad. Para identificar qué capacidades eran las más responsables para la creación de valor mediante el uso de datos, comenzamos con una encuesta amplia para examinar más de 50 procesos de análisis, al igual que comprender el nivel de recolección de 18 tipos de datos, el nivel de competencia de los datos y las capacidades de análisis para las técnicas de análisis principales y los niveles de implementación de componentes de hardware, software y gestión de datos.

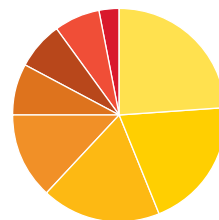
Los análisis de clústers y, especialmente, los métodos de partición de clúster de significados K son las principales herramientas en la investigación de ciencias sociales y

comerciales en la actualidad para el desarrollo de segmentos de rendimiento funcionales, post hoc.

Por medio de los datos de la encuesta realizamos clústers orgánicos para identificar los conjuntos de capacidades clave que diferencian a las organizaciones que logran el mayor valor mediante los análisis.

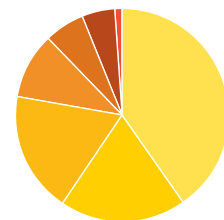
El objetivo del análisis por clúster es desarrollar segmentos funcionales, es decir, grupos de encuestados que, como grupo, respondieron de diferentes formas al instrumento de medición que los demás encuestados. La base de usuarios ya no se ve monóticamente sino trascendentalmente según los grupos de encuestados generados, no por descripciones a priori (género, estado civil, ingresos, etc.) sino por sus respuestas al instrumento de investigación.

Distribución geográfica



- América del Norte
- Asia Pacífico
- Europa
- Europa Central y del Este
- Japón
- China
- América Latina
- Medio Oriente/África

Demografía funcional



- Tecnología de la información
- Gestión/estrategia ejecutiva
- Canales/marketing/atención al cliente/ventas digitales
- Investigación y desarrollo de productos
- Logística/cadena de suministro/operaciones
- Finanzas/gestión de riesgos/fraude
- Recursos humanos

Para comprender mejor estos clústers, los graficamos en una matriz de velocidad a la acción. El eje horizontal representa la dominancia del uso de análisis, una indicación de la amplitud del uso de análisis dentro de la organización. El eje vertical representa las capacidades técnicas para hacerle frente a los análisis. En la intersección de “dominancia” y “capacidades técnicas” encontramos el nivel de velocidad a acción analítica de una organización, una indicación de la capacidad de la organización para crear velocidad a acción dentro del ciclo de vida de sus datos (consulte la Figura 3).

Los más capaces para cumplir su necesidad de velocidad son los Pioneros quienes, a su vez, son los que generan un valor comercial significativo:

- El 69% informa un impacto significativo en los resultados comerciales.
- El 60% informa un impacto significativo en las ganancias.
- El 53% informa una significativa ventaja competitiva.

Aun así, ha surgido otro grupo que no debe ser ignorado. Mientras que los Pioneros poseen profundas capacidades técnicas y las utilizan ampliamente a lo largo de sus organizaciones, un segundo grupo (Trotadores) posee habilidades profundas similares pero solo dentro del conjunto limitado de funciones comerciales. Los Trotadores pueden no igualar a los Pioneros en términos de su capacidad de impactar los resultados comerciales (el 48% indica un impacto significativo) y de ganancias (49%), pero sí informan el mayor nivel de impacto en la rentabilidad. El 43% informa un impacto significativo, en comparación con el 40% de los Pioneros.

Un poco más del 40% de La manada y un poco menos del 40% de los Espectadores informan impactos positivos en el rendimiento o una ventaja competitiva a causa de los análisis, ambos indicando una suboptimización de los recursos invertidos en los análisis.

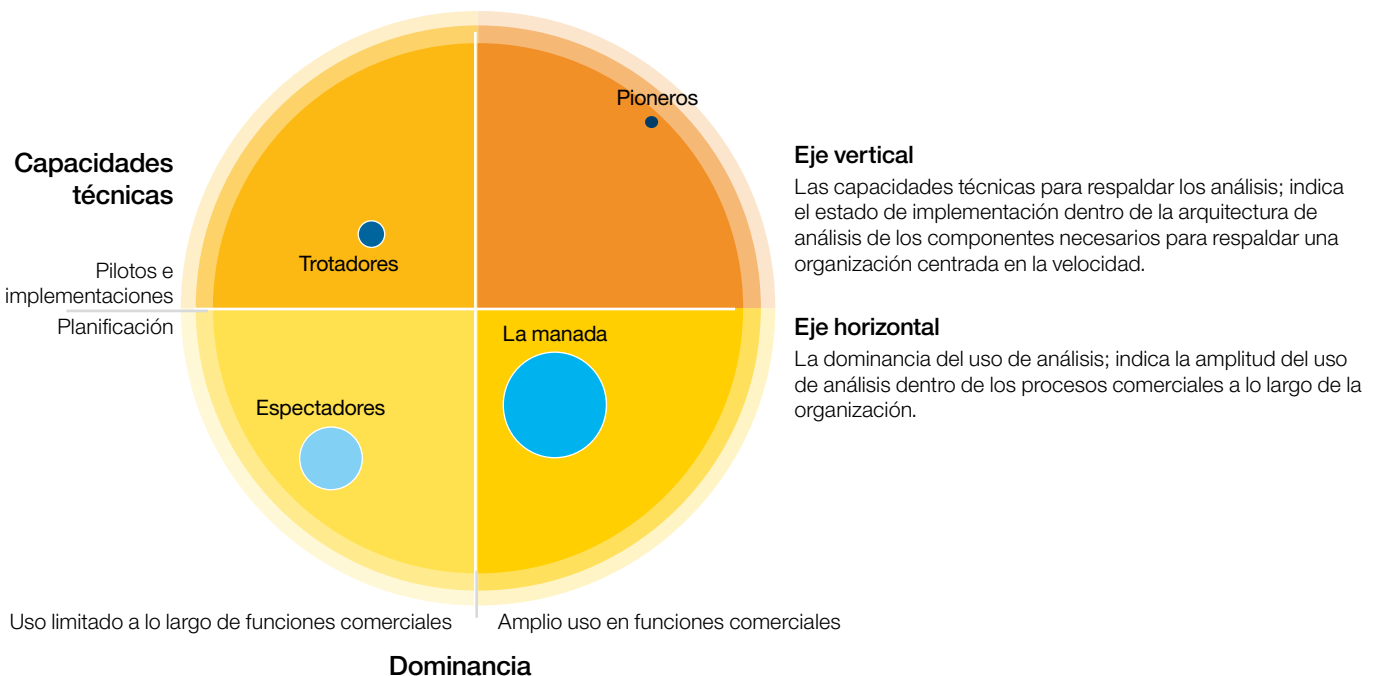


Figura 3: Las organizaciones se alinean en cuatro clústers en base a qué tan listas están para gestionar los datos y análisis velozmente.

Fuente: Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudio de análisis. n=1086.

## Conversión a una organización orientada a la velocidad

Nuestra investigación muestra claramente que la velocidad en la que una organización es capaz de transformar el volumen y la variedad de datos disponibles de bits y bytes crudos a acciones en base a perspectiva es la diferencia fundamental para generar valor a partir de los datos y análisis. El uso de tecnologías de Big Data es subyacente a esta velocidad.

Mientras que la adopción de Big Data en el mercado amplio se ha mantenido fijo desde 2012 (el primer año que la medimos en nuestra encuesta), las organizaciones líderes (69% de los Pioneros) están adoptando rápidamente el Big Data, piloteando e implementando tecnologías para apoyar las capacidades de aceleración a través del ciclo de vida de los análisis.

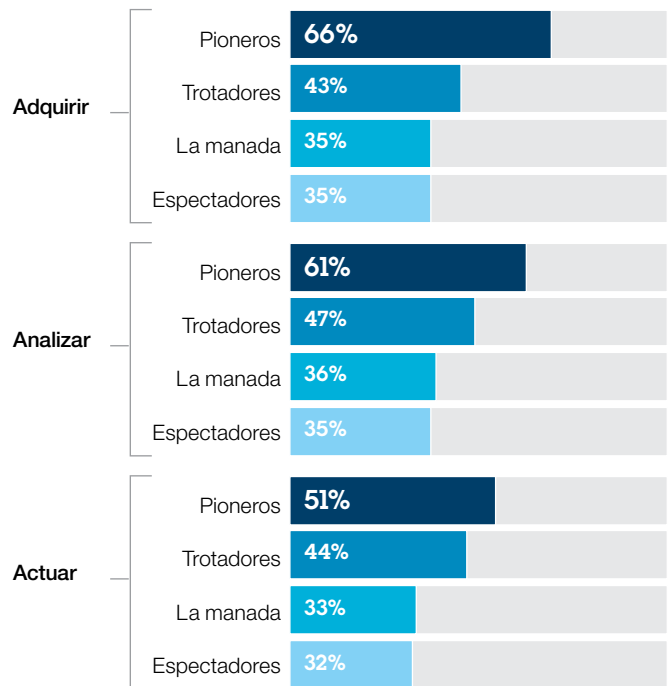
Creemos que las demás organizaciones deben seguir el ejemplo de aquellos con mejor rendimiento al asegurar que poseen las capacidades necesarias para convertirse en una organización centrada en la velocidad. Es importante comprender que crear velocidad de análisis dentro de una organización no es solo realizar un paso. Las organizaciones deben sobresalir en todos los pasos dentro del ciclo de vida del análisis: Adquirir, analizar y actuar.

- **Adquirir:** Obtener y gestionar los datos más rápidamente al combinar los componentes de datos tradicionales con componentes de Big Data actuales.
- **Analizar:** Centrarse en el análisis de datos y la identificación de las percepciones con mayor posibilidad de generar un impacto comercial positivo.
- **Actuar:** Utilizar las perspectivas generadas en los datos para crear valor para la organización.

Mientras la mayoría de los Pioneros informan tener robustas capacidades en cada una de estas áreas, los Trotadores son dignos competidores: casi la mayoría informó capacidades robustas para la adquisición, el análisis y la implementación de los datos. Los trotadores no informan un uso tan generalizado como el de los Pioneros, lo que puede disminuir su confianza. Sin embargo, al igual que los Pioneros, están centrados en optimizar el valor que se puede obtener mediante Big Data (consulte la Figura 4).

En los siguientes tres capítulos, utilizamos el ciclo de vida del análisis (adquirir, analizar, actuar) para esbozar cómo las organizaciones líderes están superando a la competencia. Exploramos cómo aceleran el proceso de datos paso-a-paso para consumir los datos más rápidamente y actuar en forma ágil y veloz.

### Porcentaje de las organizaciones que sobresalen en estos procesos de análisis



*Figura 4:* Los Pioneros sobresalen en la adquisición, el análisis y la implementación de datos y análisis, superando significativamente a las organizaciones en otros clústers.

**Fuente:** Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudio de análisis. n=1067.  
Nota: La tabla solo muestra el porcentaje de encuestados que indicaron (4) bien o (5) muy bien.



## Capítulo 1: Adquirir

La capacidad de adquirir e integrar datos rápidamente es fundamental para crear una ventaja de velocidad. Las organizaciones deben ser capaces de obtener y gestionar datos en formas que generen flexibilidad y agilidad sobre cómo y dónde se utilizan los datos. Identificamos tres capacidades que más diferencian a los Pioneros en términos de su capacidad de procesar datos rápidamente. Pioneros:

- Combinan componentes de infraestructura de datos tradicionales con nuevos componentes de Big Data.
- Utilizan procesamientos de datos y análisis en tiempo real para actuar en el momento.
- Implementar una gestión de información para acelerar la confianza, integración y estandarización dentro de ambientes de datos.

### Combinar componentes tradicionales y nuevos

Los Pioneros obtienen y gestionan datos más rápido al integrar componentes de infraestructuras tradicionales y de Big Data.

En el enfoque tradicional, los usuarios comerciales determinan qué preguntas hacer y sus departamentos de TI estructuran los datos para responder dichas preguntas. Esto es práctico para muchos procesos comerciales comunes e informes periódicos, como controlar las ventas por geografía, producto o canal, y sigue siendo un aspecto fundamental de una infraestructura de datos orientada a la velocidad. Los desarrolladores de depósitos de datos integrados están adoctrinados para creer que los datos deben ser puros, integrados, agregados, documentados adecuadamente y modelados. Esto tiene sentido para la mayoría de los informes, tableros y análisis basados en OLAP.

Sin embargo, preparar datos para análisis avanzados necesita de prácticas muy diferentes: rara vez los datos se ponen a disposición dentro de una organización y no cuentan con el mismo requisito de ser reutilizables y ser publicados. No es común que el Big Data cumpla inicialmente con la purga de datos, la calidad de datos, los metadatos y el modelado asociado con un depósito de datos tradicional.

En el enfoque de Big Data, TI entrega una plataforma que consolida todas las fuentes de información y permite un descubrimiento creativo. Los usuarios comerciales pueden utilizar la plataforma para explorar los datos en busca de ideas y, posiblemente, encontrar nuevas soluciones para la marca de los problemas existentes.

Al examinar los datos a través de las organizaciones, encontramos cuatro componentes de adquisición de datos que más diferencian a los Pioneros de los otros clusters (consulte la Figura 5).

### Componentes que se encuentran dentro de la arquitectura de datos en la actualidad

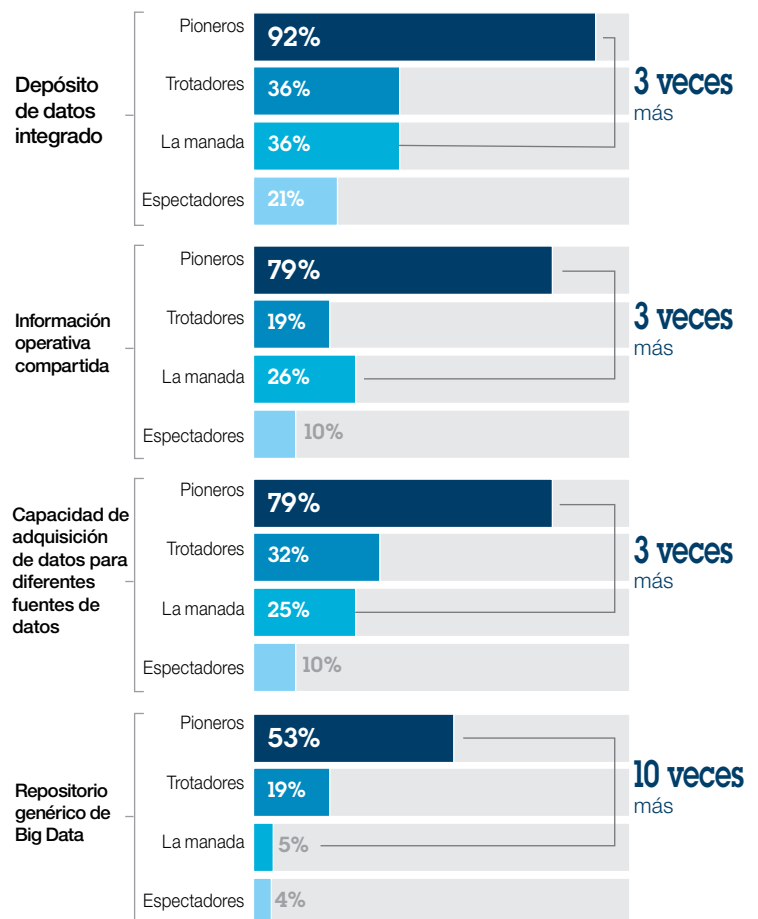


Figura 5: Los Pioneros aprovechan tanto las tecnologías tradicionales como las nuevas para adquirir y gestionar datos con flexibilidad y agilidad.

Fuente: Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudios de análisis. n=541, 517, 526 y 512 respectivamente.

Nota: La tabla solo muestra el porcentaje de encuestados que indicaron que el componente se implementaba dentro de su arquitectura, tanto como un componente independiente o integrado. Asimismo, la pregunta solo se les realizó a los encuestados con cierto nivel de conocimiento técnico de la organización.

- Casi todos los Pioneros cuentan con un depósito de *datos integrados* para consolidar y analizar los datos transaccionales y operativos estructurados utilizados para llevar a cabo los negocios. Un depósito de datos integrado es fundamental para la capacidad de una organización de aprovechar eficazmente los datos en toda la empresa.
- Más de tres cuartos de los Pioneros utilizan un almacenamiento de *datos operativos compartidos*, lo que acelera su capacidad de tomar y analizar datos.
- Más de tres cuartos de las compañías líderes han invertido en capacidades de *adquisición de datos* que sean compatibles con el origen de la amplia diversidad de datos que reciben, en una variedad de formatos, estándares, estructuras y velocidades.
- Es 10 veces más probable que los Pioneros cuenten con un repositorio genérico de *Big Data* en comparación con La manada, lo que expande la disponibilidad de datos estructurados y no estructurados, a la vez que aumenta las estructuras de almacenamiento tradicional.

Si bien no vemos el mismo nivel de integración entre las estructuras tradicionales y los nuevos componentes entre los Trotadores, sí vemos un sólido inicio a adoptar componentes de Big Data, con un tercio implementando capacidades de adquisición de datos y uno cada cinco implementando una plataforma de aterrizaje para el Big Data.

### Uso de procesamiento y análisis de datos en tiempo real

A medida que los negocios y los profesionales de TI aceleran la demanda de perspectivas velocidad-a-acción, los consumidores están cada vez más vinculados digitalmente con las compañías y entre sí. No sorprende que la gran mayoría de las organizaciones actualicen los datos dentro de las funciones comerciales, al menos, diariamente.

Sin embargo, es más probable que los Pioneros utilicen procesamientos y análisis de datos en tiempo real en comparación con los demás clústers, lo que les permite actuar en el momento y mantenerse a tiro con las demandas de los clientes. De hecho, la mayoría de los Pioneros utilizan procesamientos de análisis y análisis de eventos en tiempo real para gestionar, analizar e implementar los datos a medida que ingresa a la organización (consulte la Figura 6).

### Implementar la gestión de información

Para crear velocidad dentro de una organización, los datos deben ser considerados como un bien de la empresa, uno que se puede utilizar a lo largo de la organización con confianza. Como reflejo de esta necesidad de confianza, las tres prioridades principales de datos para los siguientes 12 meses seleccionados por cada clúster fueron “confiabilidad”, “estandarización” e “integración”; aunque los Pioneros fueron los más enfáticos en sus selecciones. En consecuencia, parte de la gestión de datos debe involucrar políticas que promuevan la confianza, la estandarización y la integración.

### Capacidades en tiempo real dentro de la arquitectura de datos

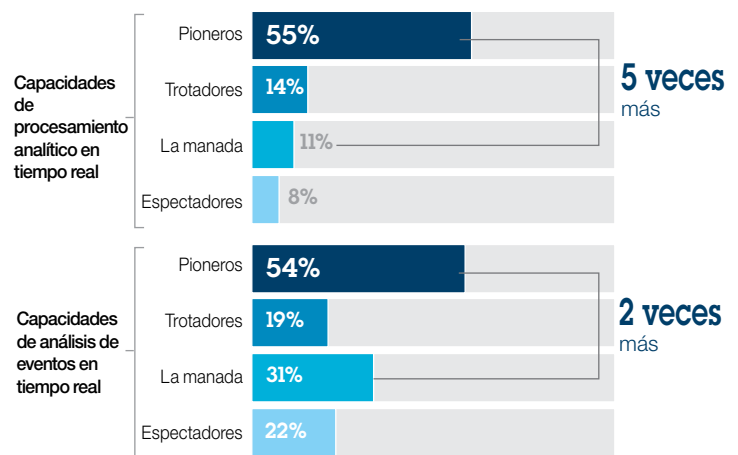


Figura 6: La mayoría de los Pioneros cuentan con capacidades en tiempo real, una tecnología que los diferencia significativamente de las demás organizaciones.

Fuente: Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudios de análisis. n= 518 y 550 respectivamente.

Nota: La tabla solo muestra el porcentaje de encuestados que indicaron que el componente se implementaba dentro de su arquitectura, tanto como un componente independiente o integrado. Asimismo, la pregunta solo se realizó a los encuestados con cierto nivel de conocimiento técnico de la organización.

- La capacidad de *confiar* en datos de fuentes dispares, al igual que la confianza entre las personas que gestionan y analizan los datos, es fundamental para la gestión de información dirigida al comercio y la capacidad de crear valor a partir de los datos.<sup>5</sup>
- La *estandarización* permite que diferentes facetas dentro de una organización hablen el mismo idioma.
- La *integración* es la fundación de los datos para la colaboración y permite que una empresa trabaje en conjunto para lograr sus resultados comerciales.

Otra función de la gestión de información es controlar el acceso a los datos, tanto para ayudar a los empleados que necesitan datos a obtenerlos, al igual que evitar que aquellos que no deben hacerlo lo hagan. Como reflejo de los desafíos de esta función, la mayoría de los encuestados todavía cree que no tiene acceso a los datos oportunos que necesitan para realizar su trabajo, una estadística que se ha mantenido igual desde 2011.<sup>6</sup> El 41% de los encuestados de este año dijo que a veces tienen acceso a los datos que necesitan y el 17% informó que rara vez (o nunca) tiene acceso a los datos que necesitan.

Un inquietante descubrimiento fue que todos los clústers clasificaron la protección de datos como su prioridad menos importante; solo el 11% de los encuestados la identificó como una de las “primeras tres” prioridades. Dada la proliferación de violaciones a gran escala de los datos en los últimos años, las organizaciones ponen en juego la pérdida de confianza por parte de los clientes y sus socios comerciales si no se toman las medidas necesarias para salvaguardar los datos, al igual que posibles gastos legales y de acuerdos. Asimismo, los líderes comerciales deberían considerar seriamente cómo sus organizaciones utilizan los datos para minimizar cualquier posible contragolpe a causa de una violación a la privacidad percibida.

---

## Estudio de caso: Adquirir

### ***Distribuidor farmacéutico invierte en capacidades de gestión de datos para poder realizar análisis casi en tiempo real***

Un distribuidor mayorista farmacéutico que reside en Tokio lucha por mantener un sistema de distribución confiable, flexible y seguro para una amplia gama de fármacos comerciales y especiales. También busca minimizar los costos de distribución, de forma tal de poder ofrecer sus productos a precios competitivos, maximizar sus ganancias y apoyar a los fabricantes de fármacos locales en el desarrollo de nuevos tratamientos.

Anteriormente, la empresa gestionaba grandes volúmenes de datos de ventas históricos almacenados en diferentes bases de datos separadas, mientras continuaban acumulando números de rendimiento de ventas diarias de más de 5000 representantes de ventas. Necesitaba una solución que le ayudara a extraer la información rápidamente de sus grandes arcas de datos y analizarla para utilizarla con mayor precisión para proyectar la demanda, ajustar adecuadamente el inventario y, en última instancia, aumentar las ventas. También querían que los representantes accedieran rápidamente a los informes de ventas para que puedan adaptar sus estrategias de ventas a las necesidades individuales del cliente y, así, minimizar la pérdida de oportunidades de venta.

La solución de análisis resultante permite a los usuarios obtener perspectivas precisas y casi en tiempo real sobre el rendimiento de ventas y aplicar la información para generar más ventas y mantener los costos de inventario controlados. Ahora la empresa puede analizar las tendencias de ventas por variables como marcas, regiones y hospitales, y compartir rápidamente los resultados con los representantes de ventas a través de tableros de fácil acceso.

La solución disminuye significativamente el tiempo necesario para procesar consultas dentro de los datos de ventas de un año (unos 70GB) de más de 400 minutos a 4,6 segundos. También le permite a la empresa procesar 20 años de datos de ventas en unos 5,8 segundos, lo que significa 1,2 segundos más para el procesamiento de un año de datos. La empresa anticipa que dentro de sus dos primeros años, la solución puede ayudar a aumentar las ventas en un 9% y sus ganancias operativas en un 140%.

---

### Recomendaciones/acciones prácticas

Para adquirir y gestionar los datos a la velocidad necesaria para crear valor, las organizaciones deben concentrarse en la flexibilidad y agilidad.

#### Desarrollar soluciones que apoyan la diversidad de datos.

- *Apoyar una amplia gama de datos*, tanto móviles como estáticos, al integrar nuevas tecnologías a la infraestructura de datos actualmente utilizada. El primer paso para muchas organizaciones es crear un almacén de datos corporativos; la base para una gestión robusta de datos estructurados. Luego, extender o aumentar la infraestructura tradicional con nuevas capacidades, como un repositorio genérico de Big Data para almacenar diferentes datos rápidamente. Crear dos sistemas independientes le disminuye el valor a ambos.
- *Concentrarse en la agilidad en lugar de conformidad* al crear repositorios genéricos y data lakes para juntar información rápidamente y almacenarla hasta que se la necesite. Romper el hábito de intentar inmediatamente ingresar todo al depósito. En su lugar, utilizar los datos estructurados, no estructurados y no formateados juntos para acelerar la velocidad a la acción.

#### Deje que los datos sean el combustible de su organización.

- *Brindar acceso a información relevante* para empoderar a los empleados que tratan con los clientes e informan las operaciones de back-office. Recolectar y analizar datos son actividades infructuosas si los datos no se brindan a tiempo a aquellos que más se beneficiarían de su uso.
- *Promover un uso de datos más rápido* al reconocer que ciertos datos tienen una vida útil muy corta y se los debe tratar inmediatamente. Por ejemplo, una queja pública de un cliente puede generar descontento rápidamente, mientras que la alerta de avería de un sensor se puede convertir en una falla del equipamiento si no se atiende rápidamente.

#### Al contrario de la creencia popular, la gestión significa aceleración.

- *Inculcar la gestión para mejorar la calidad y minimizar la repetición de tareas.* La gestión de información orientada a los negocios suele parecer que ralentiza los esfuerzos de datos pero, sin ella, la integración de datos se torna una tarea aún más ardua. El beneficio de la gestión de información es tan poderoso (la capacidad de brindar datos confiables, consistentes y de calidad al proceso de análisis) que las organizaciones no pueden ignorarla si desean mantenerse competitivos.
- *Permite consistencia empresarial a través de un idioma comercial común.* El primer paso para una gestión eficaz de la información es estandarizar las definiciones, los códigos y los identificadores comunes en las funciones, las geográficas y los sistemas. La capacidad de integrar datos rápidamente se estanca si los datos significan algo diferente para cada grupo de usuarios o las tareas comunes utilizan códigos distintos para captar los datos.

## Capítulo 2: Analizar

Una vez que se tiene una base de datos sólida para recolectar y gestionar datos, las organizaciones que buscan la velocidad a la acción deben enfocarse en analizar los datos e identificar las perspectivas más factibles para generar un impacto comercial positivo.

Para brindar perspectivas significativas y a tiempo, las organizaciones deben analizar rápidamente los conjuntos de datos robustos. Identificamos tres capacidades que diferencian a los Pioneros en su capacidad de acelerar el análisis de datos. Pioneros:

- Análisis de diversos conjuntos de datos para generar perspectivas más significativas.
- Uso de enfoques de análisis avanzados en forma generalizada
- Aprovechamiento del talento que combina el conocimiento comercial y los análisis.

### Análisis de diversos conjuntos de datos

Los Pioneros se destacan al analizar conjuntos de datos robustos y, en muchos casos, externos para crear perspectivas orientadas al comercio que impactan en el rendimiento de la organización. Identificamos 9 de 18 fuentes en las que es dos veces más probable que los Pioneros analicen (consulte la Figura 7).



*Figura 7:* Front Runners collect and analyze a much broader set of data than other organizations.

**Fuente:** Los Pioneros recolectan y analizan un conjunto de datos mucho más amplio que las demás organizaciones.

Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudios de análisis. n= promedio de 525 para cada tipo de datos. Nota: Para cada fuente, La manada tuvo el segundo porcentaje más alto de recolección y análisis.

Estas fuentes pertenecen a tres categorías:

#### **Datos de participación**

Estos datos brindan un contexto más rico para las interacciones de los clientes, el marketing y el desarrollo de productos al brindar retroalimentación de opiniones, productos y servicios, al igual que innovación basada en el público en los niveles individual y global. Integrar esta información en desarrollo de productos y servicios puede aumentar la experiencia del cliente.

#### **Datos de terceros**

Estos datos crean una versión más robusta de los conjuntos de datos internos, lo que permite un mayor nivel de perspectivas para apoyar las técnicas de marketing y ventas, las eficiencias operativas y las proyecciones financieras. También puede disminuir los riesgos de fuerzas externas, como cambios de la competencia y el clima.

#### **Procesos internos**

Estos datos permiten análisis en profundidad sobre las operaciones dentro de una organización, lo que puede llevar a una reducción en los costos, evitar gastos y aumentar la productividad y eficacia. Estos datos también crean la agilidad necesaria para cumplir con las necesidades actuales de los clientes cada vez más demandantes.<sup>7</sup>

#### **Uso de enfoques de análisis avanzados**

Las organizaciones basadas en la velocidad aceleran el análisis de datos no solo mediante análisis más avanzados, sino al utilizarlos más extensa y ampliamente a lo largo de la organización. Este uso generalizado de métodos de análisis avanzados diferencia a los Pioneros de los Trotadores.

Estas técnicas de análisis avanzadas se pueden dividir en cuatro tipos: descriptivas, diagnósticas, predictivas y prescriptivas. Cada uno de estos tipos de datos cuenta con un uso especial dentro del análisis de una organización, según el desafío comercial a resolver (consulte la Figura 8).




|                           |  | Descriptivo<br>¿Qué HA pasado?   | Diagnóstico<br>¿POR QUÉ sucedió?  | Predictivo<br>¿Qué PRODRÍA pasar?   | Prescriptivo<br>¿Qué DEBERÍA pasar?  |
|---------------------------|--|--|---|---|--|
| Tres procesos principales |  <p>¿Qué necesita hacer el usuario</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar ganancias</li> <li>• Disminuir los costos operativos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la causa principal de la disminución de ganancias y el aumento de costos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predecir nuevas tendencias y fuentes de nuevas ganancias</li> <li>• Proyectar los gastos operativos</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar ganancias</li> <li>• Optimizar los gastos operativos</li> </ul>  |
|                           |  <p>¿Qué necesita saber el usuario</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancia y gastos</li> <li>• Comparación de costos operativos históricos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por qué disminuyen las ganancias</li> <li>• Por qué aumentan los costos operativos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo anticipar cambios en el mercado</li> <li>• Cuándo realizar cambios a los procesos operativos</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo aumentar la ganancia mediante nuevos productos</li> <li>• Qué cambios operativos brindan el mayor beneficio a largo plazo</li> </ul> |
|                           |  <p>¿Cómo los análisis obtienen las respuestas</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes estándar</li> <li>• Consulta/profundización</li> <li>• Informes ad-hoc</li> <li>• Alertas</li> <li>• Tableros</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de causa raíz</li> <li>• Visualizaciones</li> <li>• Procesamiento de contenido y lenguaje natural</li> <li>• Business intelligence</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo predictivo</li> <li>• Previsión</li> <li>• Simulación</li> <li>• Alertas</li> <li>• Puntuación de propensión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización</li> <li>• Optimización de variable aleatoria</li> <li>• Reglas comerciales</li> <li>• Comparaciones</li> </ul>              |

Figura 8: Se utilizan diferentes tipos de análisis para resolver diferentes desafíos comerciales.

La mayoría de los encuestados en cada clúster utiliza los cuatro tipos clave de métodos de análisis en algún nivel dentro de sus organizaciones, pero ninguno los utiliza tan generalizadamente como los Pioneros. Dos tercios de los Pioneros utilizan análisis descriptivos generalizadamente, en comparación con menos de la mitad de los Trotadores y aún menos en los otros dos clústers. En forma similar, la mayoría de los Pioneros utilizan análisis diagnósticos ampliamente contra un tercio de los demás clústers. Los Pioneros también superan a los demás en el uso de análisis predictivos a futuro con más de un tercio utilizándolos ampliamente a lo largo de diferentes procesos comerciales, mientras que más de un tercio de los Trotadores utilizan análisis prescriptivos para accionar y automatizar procesos.

### Aprovechar el talento

En cada encuesta anual de análisis del Instituto IBM para Valor comercial desde 2010, el principal desafío para las organizaciones (sin importar cómo hacemos la pregunta) ha sido “la capacidad de comprender cómo utilizar los datos y análisis para impactar” el rendimiento comercial, los resultados o la ventaja competitiva. Esta tendencia se mantuvo en 2014, donde el 56% de los encuestados clasificó esta incapacidad como su mayor desafío.<sup>8</sup>

Este desafío se mantiene debido a la dificultad de encontrar individuos que puedan combinar conocimiento comercial y analítico para generar perspectivas. Los Pioneros sienten esta brecha intensamente en el talento, con más de dos tercios identificándola como una de las principales tres brechas en las capacidades y un poco más de un tercio también seleccionó las habilidades de análisis comercial y de datos en forma separada (consulte la Figura 9).

**Brechas en habilidades de análisis clave**

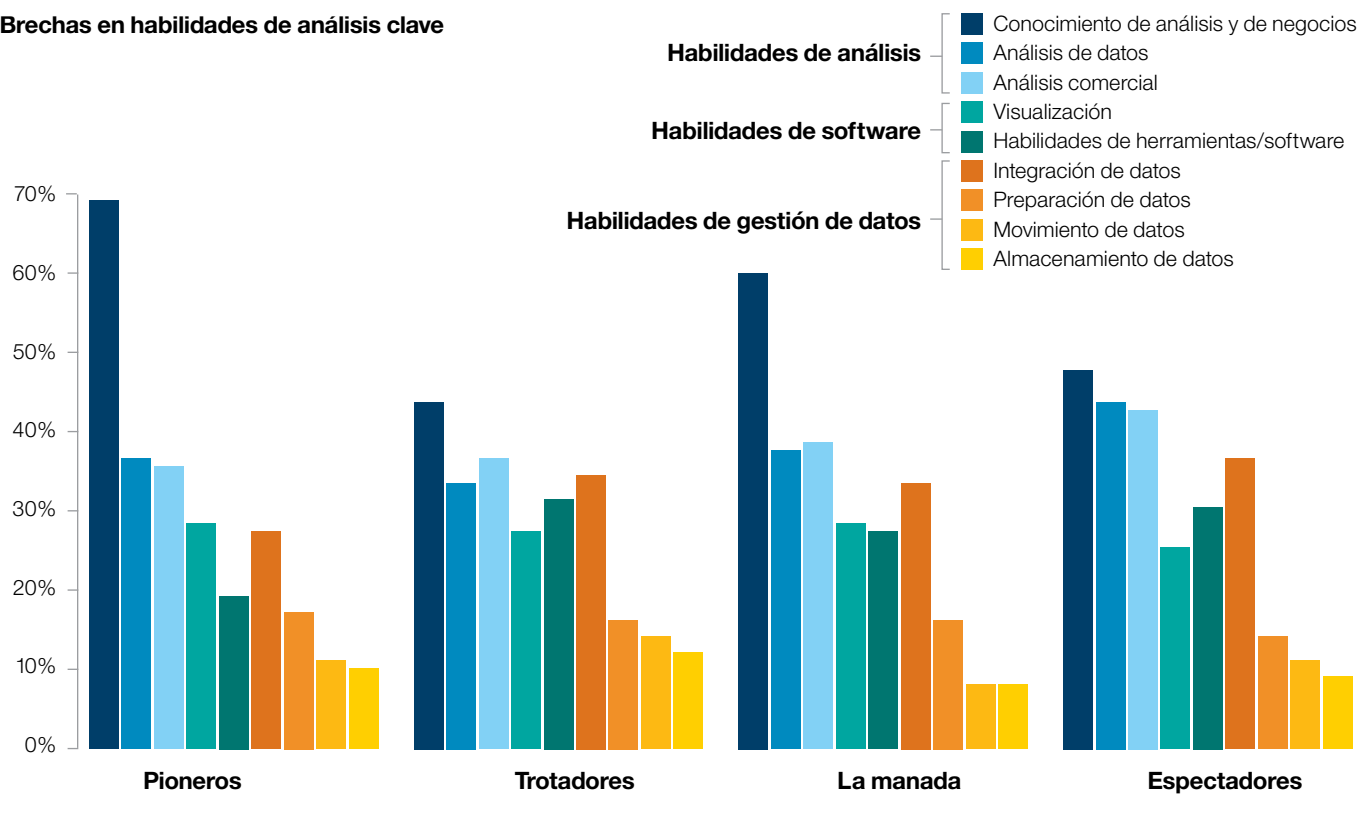


Figura 9: Esta necesidad de individuos que combinen análisis de datos y conocimiento comercial se torna aún más importante a medida que las organizaciones buscan un enfoque basado en la velocidad para los análisis.

Fuente: Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudio de análisis. n= 1086.

Pero la falta de talento de aquellos que puedan combinar datos y análisis comerciales se siente más en los demás clústers. Sin embargo, los datos sugieren que a medida que las organizaciones amplían sus habilidades en la empresa, la necesidad de habilidades combinadas se torna más notable. Esto tiene sentido, ya que la combinación de habilidades

comerciales y de análisis es fundamental dentro de las organizaciones enfocadas en la velocidad, lo que permite una traducción más rápida de perspectivas a acciones en base a un conocimiento más profundo de los accionadores comerciales (y los datos relacionados para comprenderlos) que son más capaces de impactar en el rendimiento.

---

## Estudio de caso: Analizar

### **Acelerar las aprobaciones de los hospitales para ahorrar tiempo y, potencialmente, salvar vidas<sup>9</sup>**

De acuerdo con el Instituto de medicina, 30% de los billones de dólares que se gastan en salud en los Estados Unidos anualmente se desperdician.<sup>10</sup> Si bien hay muchos factores que contribuyen a esta estadística, un paso para disminuir el desperdicio es mejorar el proceso de gestión de uso, que controla la preaprobación de cobertura de seguro de salud para muchos procedimientos médicos.

Los ejecutivos en WellPoint, una de las principales empresas de beneficios de salud del país, estableció el uso de gestión como una forma de ayudar a los proveedores a hacer que las decisiones de salud sean más rápidas y consistentes. Sus objetivos eran acelerar el proceso de solicitudes de tratamiento de los médicos, ahorrar el tiempo de los miembros y mejorar la eficacia del proceso de aprobación, mientras seguían basando las decisiones en la evidencia médica y las normativas de la práctica clínica.

Basándose en el sistema cognitivo IBM Watson para brindar sugerencias de aprobación al personal de enfermería en base a los datos clínicos y del paciente, WellPoint ahora utiliza la generación de hipótesis y el aprendizaje basado en la evidencia para brindar recomendaciones clasificadas por confianza para ayudar a las enfermeras a tomar decisiones sobre la gestión de uso. Este nuevo sistema brinda respuesta a todas las solicitudes en segundos, en vez de 72 horas para preautorizaciones urgentes y entre 3 a 5 días para procedimientos opcionales con el proceso UM anterior.

“Una capacidad extraordinaria de Watson es la capacidad de analizar rápidamente grandes cantidades de datos científicos, de investigación clínica y del paciente actualizados, tomando la información más relevante y personalizada para informar y ayudar en la toma de decisiones”, explica el Dr. Sam Nussbaum, funcionario médico en jefe de WellPoint.

---

## Recomendaciones/acciones prácticas

Las organizaciones que buscan velocidad de acción deben centrarse en los datos y las perspectivas más factibles de crear un impacto comercial positivo.

### **Obtener perspectivas desde afuera.**

- *Agregar profundidad a los perfiles, las interacciones y las operaciones del cliente al integrar datos externos.* Conocer detalles básicos de la cuenta sobre su cliente u operaciones ya no es suficiente. Las organizaciones deben aumentar los datos básicos con detalles externos. Para los clientes, esto puede significar agregar preferencias, comportamientos, factores socioeconómicos e influenciadores; para las operaciones, pueden ser datos financieros y económicos externos o sensores y accionadores internos. Estos detalles brindan un profundo entendimiento que las organizaciones actuales ignoran. Estar entre los primeros en encontrar nuevas tendencias en el mercado o evitar detenciones operativas puede ayudar al crecimiento, incluso en mercados de crecimiento lento.
- *Descubrir nuevos patrones de comportamiento, tendencias y opiniones utilizando redes sociales y textos generados por los clientes.* Utilizarlos para comprender rápidamente las preferencias de los clientes y sus hábitos, al igual que identificar las fortalezas y debilidades de los productos y servicios. Una respuesta rápida a las fallas de los productos o problemas en el servicio es fundamental para mantener a la competencia alejada. Pero los análisis sociales involucran más que los patrones de los clientes, también incluyen datos sobre tendencias y eventos. Por ejemplo, el análisis de tendencias relacionadas a registros en hospitales y actualizaciones de estado puede ayudar a identificar más rápidamente focos de enfermedades o necesidades de los servicios de emergencia en caso de desastre.

### **Realizar un uso generalizado de análisis más profundos.**

- *Hacer que el uso generalizado de análisis predictivos sea una prioridad.* Los instintos y la historia por sí solos son malos indicadores del futuro en el mercado cambiante actual. Utilizar los análisis para detectar comportamientos fraudulentos, predecir resultados y guiar las acciones disminuye la posibilidad de errores en el mercado, de perder oportunidades y de no detectar riesgos.



- *Utilizar análisis prescriptivos para empoderar a la fuerza de trabajo.* Pocas cosas son más frustrantes, tanto para el cliente como para el empleado, que un representante de servicio que no puede actuar frente a una solicitud o que solo ofrece respuestas genéricas. Empodere a los empleados al combinar los análisis con los procesos de primera línea, lo que les permite actuar rápidamente y con precisión cada vez. Lo mismo es cierto para los empleados de back-office, quienes suelen enfrentarse a muchas opciones, como poco lineamientos sobre el mejor camino para generar valor.

#### **Confrontar la brecha de habilidades; no va a desaparecer.**

- *Aprender de lo mejor dentro de su organización.* Descubra el talento dentro de la organización (aquellos que utilizan análisis predictivos o prescriptivos) para expandir las habilidades de otros. Cree un programa profesional interno robusto para educar a los analistas y ejecutivos que ya comprenden los aspectos básicos de los negocios de la organización con análisis. Compartir recursos y conocimientos es una forma rentable de construir habilidades y ayuda a limitar la necesidad de buscar ayuda en otro lugar.
- *Complementar habilidades externamente en base a casos comerciales.* No todas las organizaciones necesitan un especialista de datos a tiempo completo, lo mismo es cierto para las capacidades de análisis que se pueden utilizar para resolver desafíos específicos. Las organizaciones deberían invertir en el talento y las habilidades que necesitan para resolver la mayoría de sus demandas de análisis y considerar proveedores que complementen las habilidades fundamentales difíciles de encontrar y costosas de contratar.

## **Capítulo 3: Actuar**

El paso final para crear la velocidad de acción demandada en la actualidad es actuar, rápidamente, sobre los datos. Si bien esto puede sonar fácil, es en muchos aspectos la parte más difícil sobre el uso de análisis para crear ventajas competitivas y un aspecto donde muchas organizaciones tienen problemas. Incluso los Pioneros se sienten menos seguros sobre sus capacidades en este aspecto, aunque no tanto como los demás clústers.

Recolectar, gestionar, almacenar y analizar datos son actividades invaluableles a menos que una organización esté preparada para actuar en base a estas perspectivas. En nuestro estudio de 2013, “Analytics: A blueprint for value,” identificamos las nueve palancas necesarias para que una organización genere valor; solo dos de ellas hacen referencia a la gestión de datos o las capacidades técnicas de una organización.<sup>11</sup> Crear valor exitosamente depende fuertemente de la cultura, las personas y los procesos de gestión de la organización en sí.

Los Pioneros comprenden que una vez que la organización decide actuar sobre los análisis, los resultados pueden ser transformadores. Comprenden que las perspectivas derivadas de los datos pueden crear nuevas oportunidades para interactuar con los clientes y nuevas formas de realizar negocios. Encontramos tres características que diferencian a los Pioneros significativamente en su capacidad de actuar sobre los datos rápidamente. Pioneros:

- Integran las transformaciones digitales y de procesos para generar velocidad de punta a punta que impulsan resultados comerciales.
- Integran los análisis dentro de los procesos comerciales para permitir acciones precisas y rápidas.
- Utilizan técnicas de visualización integrales para comprender rápidamente y actuar sobre conjuntos de datos grandes o dinámicos.

### Integrar transformaciones digitales y de procesos

Si bien hay una gran cantidad de estudios de casos de análisis que generaron cambios graduales dentro de las organizaciones, la velocidad en que los Pioneros generan los cambios les permite comprender el poder de transformación de los análisis.

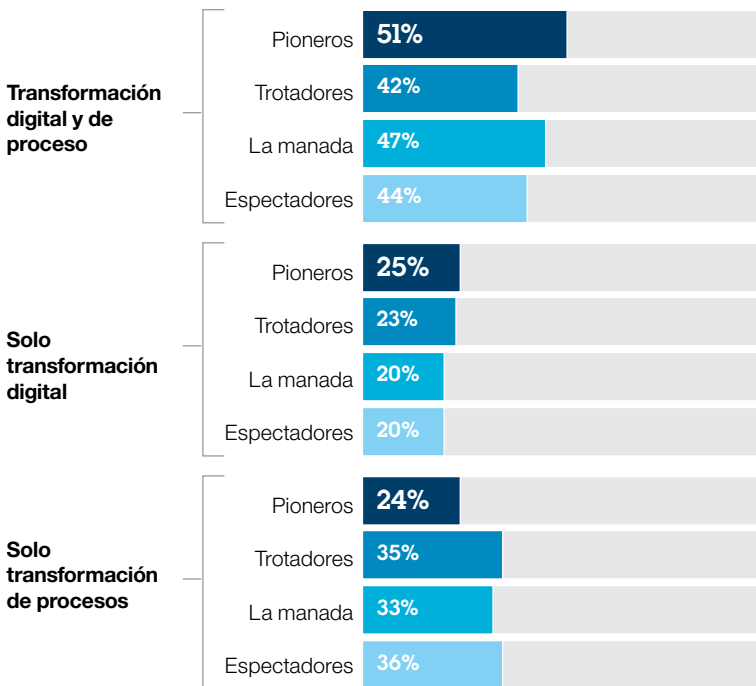
Las transformaciones de análisis se pueden dividir en dos áreas centrales: interacción digital y reinversión de procesos.

- **Interacción digital:** Reinventar todo sobre cómo las personas se conectan, negocian e interactúan con las empresas, las instituciones y los gobiernos, y cómo generan valor mutuo.

- **Reinversión de procesos:** Transformar la organización en términos de agilidad, flexibilidad y precisión para permitir nuevos crecimientos.

La mayoría de los Pioneros están centrados en crear una transformación de punta a punta, incorporando interacciones digitales y reinversiones de procesos, mientras que la mayoría de los demás clústers son más probables de emprender solo uno de ellos (consulte la Figura 10).

### Objetivos clave para los análisis



### Ejemplos de transformación

#### Transformación digital y del proceso

Los algoritmos “mejor paso a seguir” utilizan análisis predictivos y prescriptivos para optimizar las interacciones con los clientes y los prospectos, a la vez que empoderan a los empleados para realizar acciones.

Los análisis de amenazas y fraude permiten a los investigadores actuar rápidamente mediante el uso de análisis predictivos para anticipar amenazas y detectar comportamientos sospechosos, crímenes y fraudes.

#### Transformación digital

El análisis de opiniones en redes sociales utiliza el análisis en tiempo real y de textos para anticipar las necesidades del cliente, identificar los influenciadores clave y gestionar la reputación en línea de la marca.

La optimización de mantenimiento predictiva analiza los datos de los sensores incorporados dentro de la maquinaria para anticipar las fallas del mismo y disminuir los costos de mantenimiento.

#### Transformación de procesos

El análisis de procesos comerciales utiliza análisis incorporados para controlar, medir, gestionar y refinar continuamente las decisiones que accionan las operaciones de la organización.

Los análisis financieros utilizan técnicas como análisis de variables, modelado de escenarios y análisis “y si” para apuntar a los conductores de rentabilidad y rendimiento.

Figura 10: La mayoría de los Pioneros utilizan datos y análisis para crear una transformación punta a punta que integra capacidades digitales dentro de los procesos comerciales.

Fuente: Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudio de análisis.

Con una transformación digital, las organizaciones se centran en formas de aprovechar mejor los datos disponibles para aumentar las ganancias o disminuir los costos, aunque la mayoría de las transformaciones digitales tiene como objetivo mejoras para el cliente. Desarrollar nuevas capacidades sociales y móviles para involucrar tanto a los clientes como a los empleados con “acceso desde cualquier lugar” a la organización es el centro de muchas de las transformaciones digitales actuales.<sup>12</sup>

Los datos han sido una parte integral de las operaciones durante décadas, con muchas organizaciones invirtiendo en esfuerzos continuos para agilizar y optimizar los procesos comerciales con análisis tradicionales. Sin embargo, los Pioneros recolectan y analizan nuevos tipos de datos y utilizan métodos de análisis más avanzados para crear nuevas avenidas para la reducción de costos y la eficiencia dentro de los procesos comerciales. Dentro de los procesos comerciales que se están transformando a causa de la infusión de capacidades de Big Data se encuentran los procesos financieros, de cadena de suministro y de operaciones.

En una transformación combinada digital y de procesos, las organizaciones examinan los procesos de punta a punta o experimentan e integran análisis a los procesos comerciales y optimizan las operaciones a la vez. Por ejemplo, vemos algoritmos complejos que ayudan a guiar las interacciones de servicio del cliente para que sean mutuamente beneficiosas. Se trata del resultado del análisis fuera de línea de datos estructurados y no estructurados que luego se integran a tableros del front-end conscientes del contexto para crear soluciones personalizadas de marketing y servicio.

### Análisis incorporados dentro de los procesos comerciales

Uno de los componentes clave de la transformación digital y de procesos es integrar los análisis a los procesos comerciales. Si bien no todos los procesos comerciales necesitan del mismo nivel de integración, los Pioneros y los Trotadores centrados en el proceso reconocen la ventaja en el uso de análisis para automatizar, accionar o informar procesos comerciales clave dentro de sus organizaciones (consulte la Figura 11).

#### Nivel de la integración de análisis en procesos comerciales

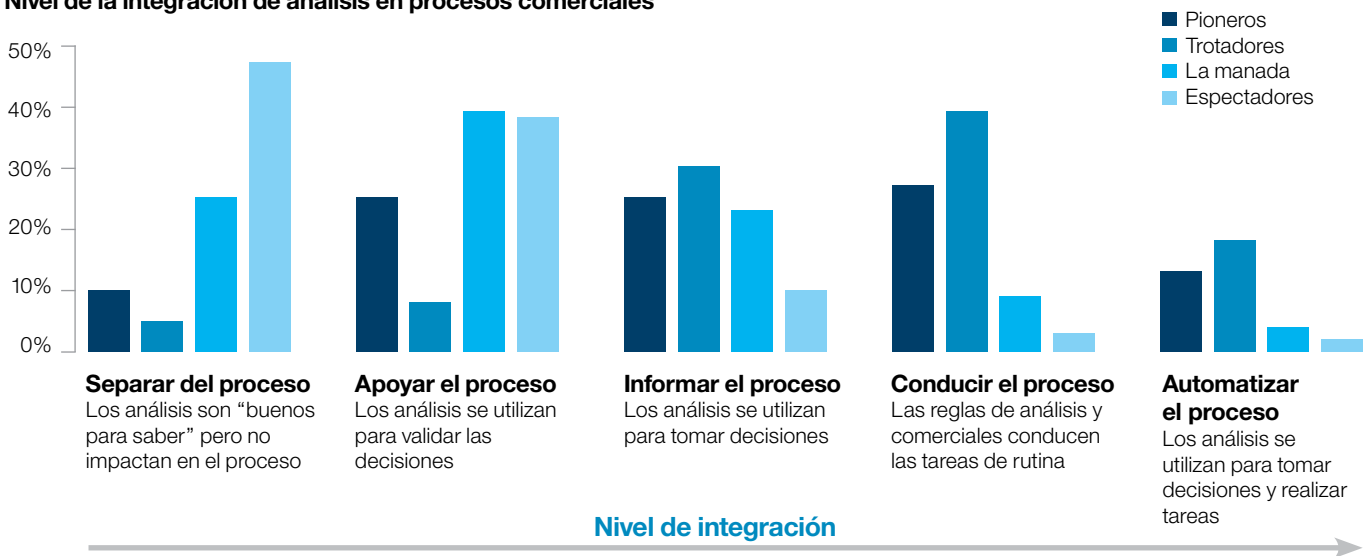


Figura 11: Los Pioneros y los Trotadores incorporan los análisis a los procesos comerciales más que los demás clústers, lo que crea procesos comerciales que pueden operar con velocidad y precisión.

Fuente: Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudio de análisis, n= 1036.

Para los Pioneros, el uso de análisis para informar los procesos comerciales de back-office, como los financieros, es suficiente. Pero para los procesos orientados al cliente, como los centros de atención o las interacciones en línea, y los procesos operativos como la fabricación, los Pioneros también reconocen los beneficios de utilizar algoritmos y acciones de modelos predictivos para optimizar y accionar el proceso.

La mayoría de los Trotadores, que provienen de industrias y culturas más centradas en los procesos, incorporan los análisis directamente en los procesos comerciales para permitir acciones precisas y eficientes. Estas organizaciones utilizan reglas comerciales para dirigir los procesos y algoritmos más prescriptivos, aprendizaje automático e inteligencia artificial para automatizarlos.

**Utilizar técnicas integrales de visualización**

Además de incorporar los análisis a los procesos comerciales, los Pioneros y los Trotadores comparten otra característica que les ayuda a actuar rápidamente frente a las perspectivas: la visualización. Los Pioneros utilizan técnicas de visualización avanzadas para comprender y actuar rápidamente en base a conjuntos de datos grandes o dinámicos, mientras que los Trotadores utilizan la animación para visualizar los procesos operativos.

Los análisis pueden ayudar a disminuir el tamaño y la complejidad del Big Data a un punto donde puede ser visualizado y comprendido eficazmente. En el mejor caso, la visualización y los análisis se integran en un campo emergente llamado “análisis visual”, donde la visualización no solo complementa la interpretación de los datos, si no que se la utiliza para su análisis. Vemos esto en el uso que hacen los Pioneros de técnicas como la extracción de datos visual y los análisis visuales exploratorios (consulte la Figura 12).

**Uso de técnicas avanzadas de visualización**

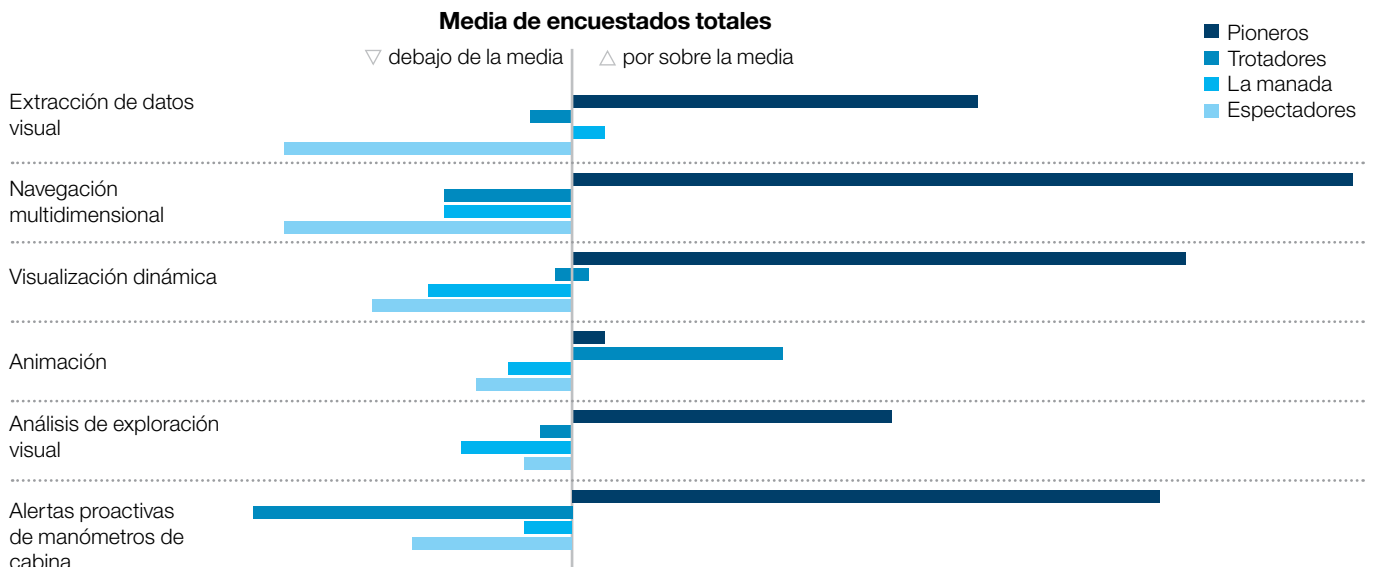


Figura 12: Los Pioneros utilizan técnicas de visualización avanzadas para permitir una toma de decisiones y accionamiento más rápidos.

Fuente: Instituto IBM para el valor comercial 2014 Estudio de análisis. n= 620.

## Estudio de caso: Actuar

### **Distribuidor B2B utiliza tableros para actuar en base a las perspectivas de datos<sup>13</sup>**

Un distribuidor entre empresas de suministros eléctricos industriales, Rexel UK Ltd., ha adoptado una estrategia llamada “Energía en acción”, que tiene como objetivo colocar al cliente en el centro de sus operaciones y generar mayor valor para todas las partes interesadas: clientes, proveedores, empleados e inversores. Para apoyar esta estrategia al brindarle a quienes toman las decisiones perspectivas operativas profundas, precisas y a tiempo, la empresa necesitaba transformar su enfoque de análisis comercial.

Rexel reconstruyó su plataforma de inteligencia comercial desde los cimientos; desarrolló un ambiente ágil alineado con las necesidades del usuario. Anteriormente, muchos empleados se sentían abrumados por la cantidad de informes en el sistema y no contaban con el tiempo para utilizar toda la información. Rexel transformó sus procesos de informes, recortando la cantidad de informes en un 90% mediante el uso de técnicas, como tableros. Quienes toman las decisiones ahora pueden acceder a información significativa a tiempo, en un formato simple de entender.

“Ahora es rápido y fácil para los usuarios encontrar las áreas relevantes y obtener la información que necesitan. En lugar de pasar horas frente a una pantalla, ahora ingresan y salen en minutos, por lo que pasan más tiempo haciendo las tareas por las que se les paga, es decir, vendiendo productos e interactuando con clientes en el piso de ventas”, dice Simon Short, Jefe de Inteligencia comercial de Rexel.

“Estamos en el cielo de la inteligencia comercial”, dijo. “Nos ha llevado mucho tiempo y esfuerzo llegar a donde estamos, pero es importante reconocer que la inteligencia comercial no es un proyecto aislado, es un recorrido. Seguiremos ajustando y desarrollando nuestro ambiente para que Rexel pueda aprovechar aún más la inteligencia comercial en los años venideros”.

## Recomendaciones/acciones prácticas

Las organizaciones que buscan generar valor desde la información necesitan utilizar perspectivas de datos en forma generalizada para influenciar los resultados positivamente.

### **Crear velocidad de punta a punta al integrar resultados digitales y de procesos.**

- *Adoptar interacciones digitales* como forma de negocio. Los clientes y proveedores están adoptando rápidamente un estilo de vida digital, lo que aumenta la expectativa de que las empresas y organizaciones con las que interactúan también lo hagan. Ignorar la digitalización global no solo disminuye velocidad a la acción, si no que aliena a aquellos que buscan comodidad, simplicidad y consistencia en el extremadamente complejo mundo actual.
- *Incorporar capacidades digitales a los procesos comerciales* que todavía se basan en tecnologías y filosofías del siglo XX. Las tecnologías digitales se pueden utilizar para optimizar y modernizar, incluso, los procesos comerciales básicos. Por ejemplo, los inspectores de reclamos pueden usar su tiempo en forma más eficaz investigando los reclamos sospechosos en lugar de seleccionar algunos al azar al aplicar algoritmos de fraude antes de iniciar el proceso. Disminuir los procesos manuales y automatizar las tareas de rutina crean un ambiente donde los empleados se pueden concentrar en crear valor en lugar de gestionar la rutina. Ampliar las actividades de análisis al visualizar los datos críticos para permitirles a los empleados digerirlos más rápido, lo que hace más simple identificar las acciones que generan valor.

### **Hacer que los análisis sean consumibles para los empleados y ejecutivos.**

- *Crear una estrategia móvil* que establezca los requisitos comerciales de TI fundamentales para permitir las necesidades móviles a corto y largo plazo. Esta estrategia debe definir la arquitectura móvil recomendada, al igual que el enfoque para el desarrollo, la prueba, la implementación y el soporte de aplicaciones móvil recomendados. Otro componente fundamental de la estrategia es un modelo de gestión móvil que define los principios, las políticas y los lineamientos de aplicación móvil comunes; con un enfoque especial en las preocupaciones empresariales de seguridad y privacidad móvil.

- *Empoderar a los empleados para que accedan a las perspectivas desde cualquier lugar:* No todos los empleados trabajan en cubículos con horarios rutinario, por lo que hay que permitir acceso a los análisis a toda la fuerza laboral cuando necesitan tomar decisiones sin importar dónde se ejecute el trabajo. Ingrese a nuevas formas de trabajo socialmente habilitado para ajustar el rendimiento del modelo operativo.

#### **Igualar la entrega de perspectivas con la demanda.**

- *Alinear la velocidad de las perspectivas con el objetivo comercial.* No comprender la diferencia entre objetivos comerciales que necesitan ser resueltos con una solución en tiempo real y aquellos que no es crítico y puede ser costoso.
- *Adoptar nuevas ideas en base a casos comerciales alejadas de la perfección.* Una parte de mantenerse adelante de la competencia es realizar cosas poco comunes y, a veces, riesgosas. Estas ideas innovadoras rara vez conllevan el mismo nivel de precisión o registros de seguimiento que necesitan los procesos de evaluación de casos de negocios tradicionales. Pero suelen ser los movimientos audaces y atrevidos los que generan valor, especialmente ahora que la mayoría de las organizaciones logran el retorno de la inversión en menos de un año. Las organizaciones deben tornarse más cómodas al aceptar acciones alejadas de la perfección o riesgosas para comprender las ganancias de mercado que estas conllevan.

## **Conclusión**

Los análisis brindan el combustible que necesita una organización para tomar mejores decisiones más rápidamente. En el ámbito de Big Data, los “ganadores” son aquellos que gestionan el diluvio de datos y lo convierten en perspectivas generadoras de valor antes que la competencia. Estas organizaciones se dedican a la ventaja de la velocidad, una estrategia competitiva que permite la rápida adquisición y análisis de los datos para crear movimientos ágiles y precisos en el mercado.

Crear una ventaja de velocidad no requiere necesariamente una solución en tiempo real, pero sí decisiones optimizadas dentro de los procesos comerciales. También requiere habilitar a la organización a aprovechar sus datos al máximo para entregar resultados importantes.

Las organizaciones que logran exitosamente la ventaja de la velocidad pueden transformar los datos de algo a ser gestionado a una herramienta estratégica que alimenta las interacciones digitales y reinventa los procesos comerciales para el mundo moderno. Estas organizaciones se diferencian en base a su capacidad para adaptarse, sobrevivir y prosperar a medida que se acelera el ritmo de la sociedad.

Para conocer más sobre este estudio del IBM Institute for Business Value study, contáctenos en [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Siga a @IBMIBV en Twitter. Para acceder a un catálogo completo de nuestra investigación o anotarse a nuestro boletín mensual, visite: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Descargue la aplicación gratuita “IBM IBV” para iPad o Android para acceder a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value en su tableta.

## Autores

Glenn Finch es el Líder mundial de Big data y análisis del Business Analytics and Strategy Practice. El énfasis de Glenn en los análisis comerciales y la optimización se centra en las participaciones más desafiantes y transformadoras que realiza IBM. Estas participaciones han potenciado una centralidad en el cliente más amplia y una experiencia al cliente a través de la adquisición de clientes, gestión de clientes y procesos de servicio. Cuenta con más de 25 años de experiencia aconsejando clientes mundiales sobre cómo obtener mayor valor comercial a partir de sus ambientes de análisis, al igual que disminuir los costos constantes de mantener dichos ambientes, mediante la transformación a gran escala. Se lo puede contactar en [glenn.f.finch@us.ibm.com](mailto:glenn.f.finch@us.ibm.com).

Steven Davidson es el líder de la práctica de asesoramiento IBM Business Analytics and Strategy para el Greater China Group (GCG). Es el líder de algunos de los trabajos de transformación más importante de IBM con clientes en Greater China. También lidera los equipos IBM Digital Front Office, Globally Integrated Enterprise y Big Data & Analytics en China. Steven tiene más de 25 años de experiencia en gestión y asesoría, trabajando con equipos de alto nivel en múltiples sectores, que incluyen bancos, aseguradoras, logística, CPG y venta minorista, medios y publicación, servicios comerciales en línea, electrónica, transporte, servicios públicos, bienes muebles y administración de tierras, reformas gubernamentales, salud y protección ambiental. Se lo puede contactar en [davidson@hk1.ibm.com](mailto:davidson@hk1.ibm.com).

Christian Kirschniak es el Líder europeo de Big data y análisis de European Global Business Services de IBM. Es un creyente en el poder de los datos y los análisis, y trabajó con clientes para establecer transformaciones comerciales basadas en la información mediante su experiencia y actitud pragmática. Se puede contactar con Christian en [kirschniak@de.ibm.com](mailto:kirschniak@de.ibm.com).

Marcio Weikersheimer es el líder de Big data y análisis en IBM GBS Brazil, donde ayuda a los clientes de diferentes industrias a obtener el mejor valor de sus datos mediante la definición de estrategias y la implementación de soluciones de análisis. Se puede contactar con Marcio en [mweiker@br.ibm.com](mailto:mweiker@br.ibm.com).

Cathy Rodenbeck Reese es la asesora comercial mundial de Big data y análisis de IBM Global Business Services, donde se concentra en ayudar a los clientes a obtener mayor precisión y predictibilidad en cada decisión comercial que realizan. Se puede contactar con Cathy en [croden@us.ibm.com](mailto:croden@us.ibm.com).

Rebecca Shockley es la líder de Business Analytics Global Research del IBM Institute for Business Value, donde lleva a cabo investigaciones basadas en hechos sobre análisis comerciales para desarrollar liderazgo para los ejecutivos superiores. Se puede contactar con Rebecca en [rshock@us.ibm.com](mailto:rshock@us.ibm.com).

## Colaboradores

Stephan Bloehdorn, John Hagerty, Pierre Haren, Stephen Harvey, Michael Haydock, Richard Perret, Michael Schroeck, Ronald Shelby, Bruce Tyler.

## Agradecimientos

Stephen Ballou, Kathy Cloyd, Thomas Fisher, Bill Fuessler, Peter Korsten, Eric Lesser, David Lubowe, Kathleen Martin, Hebatallah Nashaat, Julia Scanio, Richard Wilson, Tim Wood.

## Referencias

- 1 Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese y Rebecca Shockley. "Analytics: A blueprint for value, Converting big data and analytics insights into results." Instituto IBM de valor comercial. Octubre de 2013
- 2 Ibid.
- 3 Schroeck, Michael, Rebecca Shockley, Dr. Janet Smart, Profesora Dolores Romero-Morales y Profesor Peter Tufano. "Analytics: The real-world use of big data. How innovative organizations are extracting value from uncertain data." IBM Institute for Business Value en colaboración con Saïd Business School, University of Oxford. Octubre de 2012
- 4 Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese y Rebecca Shockley. "Analytics: A blueprint for value, Converting big data and analytics insights into results." Instituto IBM de valor comercial Octubre de 2013
- 5 Ibid.
- 6 Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese y Rebecca Shockley. "Analytics: A blueprint for value, Converting big data and analytics insights into results." Instituto IBM de valor comercial. Octubre de 2013; Schroeck, Michael, Rebecca Shockley, Dr. Janet Smart, Profesora Dolores Romero-Morales y Profesor Peter Tufano. "Analytics: The real-world use of big data. How innovative organizations are extracting value from uncertain data." IBM Institute for Business Value en colaboración con Saïd Business School, University of Oxford. Octubre de 2012; Kiron, David, Rebecca Shockley, Nina Kruschwitz, Glenn Finch y Dr. Michael Haydock. "Analytics: The widening divide — How companies are achieving competitive advantage through analytics." IBM Institute for Business Value en colaboración con *MIT Sloan Management Review*. Octubre de 2011
- 7 Baird, Carolyn Heller y Gautam Parasnis. "From social media to Social CRM: What customers want." Instituto IBM de valor comercial. Febrero de 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html>
- 8 Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese y Rebecca Shockley. "Analytics: A blueprint for value, Converting big data and analytics insights into results." Instituto IBM de valor comercial. Octubre de 2013; Schroeck, Michael, Rebecca Shockley, Dr. Janet Smart, Profesora Dolores Romero-Morales y Profesor Peter Tufano. "Analytics: The real-world use of big data. How innovative organizations are extracting value from uncertain data." IBM Institute for Business Value en colaboración con Saïd Business School, University of Oxford. Octubre de 2012; Kiron, David, Rebecca Shockley, Nina Kruschwitz, Glenn Finch y Dr. Michael Haydock. "Analytics: The widening divide - How companies are achieving competitive advantage through analytics." *MIT Sloan Management Review* y socio de conocimiento de IBM Institute for Business Value. Octubre de 2011; Lavalley, Steve, et al. "Analytics: The new path to value." *MIT Sloan Management Review* y socio de conocimiento de IBM Institute for Business Value. Octubre de 2010
- 9 "IBM Watson Hard At Work: New Breakthroughs Transform Quality Care for Patients," publicación de prensa de IBM. 8 de febrero de 2013 <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/40335.wss>; "WellPoint, Inc., IBM Watson platform enables more effective healthcare preapproval decisions using evidence-based learning." Estudio de caso de IBM. Junio de 2014. [http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/ibmwatson/assets/pdfs/WellPoint\\_Case\\_Study\\_IMC14792.pdf](http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/ibmwatson/assets/pdfs/WellPoint_Case_Study_IMC14792.pdf)



- 10 “Transformation of Health System Needed to Improve Care and Reduce Costs.” Comunicado de prensa del Institute for Medicine of the National Academies. 06 de septiembre de 2012 <http://www.iom.edu/Reports/2012/Best-Care-at-Lower-Cost-The-Path-to-Continuously-Learning-Health-Care-in-America/Press-Release.aspx>
- 11 Balboni, Fred; Glenn Finch; Cathy Rodenbeck Reese y Rebecca Shockley. “Analytics: A blueprint for value, Converting big data and analytics insights into results.” Instituto IBM de valor comercial Octubre de 2013 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ninelevers/>
- 12 Based on extensive review of IBM case studies and other external research.
- 13 “Rexel UK puts business intelligence in motion.” Estudio de caso de IBM. 2013. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=YTC03618GBEN&appname=wwwsearch>







---

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation Route 100  
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos de América Octubre de 2014

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones a nivel mundial. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en la web en “Copyright and trademark information” [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUYENDO CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

Este informe es solo a fines informativos. No pretende sustituir la investigación detallada ni el uso de racionamiento profesional. IBM no será responsable de cualquier tipo de pérdida a causa de cualquier organización o sujeto que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no verifica, valida ni audita en forma independiente dichos datos. Los resultados del uso de dichos datos se brindan en base “como se encuentran” e IBM no brinda garantía, expresa o implícita, alguna.



Por favor, recicle