

MARCO DE MARKETING DE CONSUMO PARA MADUREZ ORGANIZACIONAL EN DATOS Y ANALÍTICA

AN  WHITE PAPER

Para bien o para mal, vivimos en un mundo hiper-atento a los datos y la analítica. Hay un puñado de organizaciones que han dominado los datos y la analítica, otras que han tenido éxito en diversos grados y otras que aspiran a tener éxito. Sin embargo, continuamos debatiendo cómo y por qué una gran parte de los proyectos de inteligencia de negocios y de la analítica no cumplen con las expectativas.

Existe una conciencia general de que el impacto de la analítica se obtiene sólo cuando se utiliza para tomar una decisión de negocio/investigación, y los profesionales analíticos reconocen la importancia de la colaboración con profesionales no analíticos. Hablamos de cómo entendernos mejor, tal vez más de lo que lo hemos hecho en el pasado. A pesar de eso, existen puntos de vista persistentes que los profesionales analíticos y los no analíticos no comprenden o, peor aún, son incapaces de comprenderse entre ellos. La realidad es que a menudo todavía luchan por cerrar la brecha entre ellos, y las organizaciones están tratando de encontrar la mejor manera de aprovechar los datos y la analítica en este contexto.

**¿CUÁNTO MÁS INFORMADA
POR LOS DATOS SERÍA SU
ORGANIZACIÓN SI TODOS
FUERAN CONSUMIDORES
ENTUSIASTAS DE LA ANALÍTICA?**

Los usuarios finales previstos de los resultados de la analítica generalmente se consideran clientes internos o externos, o como colaboradores, en reconocimiento de que alguien debería recibir esos resultados. Sin embargo, puede ser más constructivo pensar en ellos como consumidores que impulsan la demanda. Podemos pensar en ejemplos de nuestro mundo cotidiano en los que los consumidores se comprometen voluntariamente con un producto. La gente se ha alineado con la emoción de un lanzamiento de un nuevo smartphone sin ser forzada a comprar el último modelo. Los nuevos entrenadores de un equipo deportivo volvieron a atraer a la base de fanáticos al conectarse con ellos tan exitosamente que la asistencia se triplicó; los fanáticos se hicieron ansiosos por experimentar el nuevo "producto" sin que se lo pidieran. ¿Cuán más informada por datos estará su organización si todos en ella fueran consumidores tan entusiastas de la analítica como los consumidores de la tecnología más popular o los fanáticos más fanáticos?

LA "OFERTA Y DEMANDA" DE LOS INSIGHTS ANALÍTICAMENTE DERIVADOS

El hecho de que hay personas que producen insights y aquellos que usan esos insights explícitamente o implícitamente, sugiere que esto es primero un problema económico. Podemos pensar en términos del concepto clásico de oferta y demanda, en lo que los profesionales analíticos proporcionan insights y los usuarios generan la demanda de los insights. En el extremo sin demanda, nadie usa los insights, mientras que en el otro extremo sin ofertas, no hay insights por usar; en ambos casos, la analítica no tiene impacto. Obviamente, estos son los casos extremos: hay muchos puntos intermedios, e incluso las organizaciones relativamente maduras a veces ven capacidades analíticas que se subutilizan. ¿Cuántos modelos analíticos elegantes están el estante sin usar y nunca ven la luz del día?

Si aceptamos la noción de que la analítica es un problema económico, no es exagerado ponerlo en el contexto del mercado de consumo. Dado que un "mercado" es donde los vendedores y los compradores (voluntariamente) intercambian cosas, existe un mercado para los insights entre los profesionales analíticos y los usuarios del negocio de los insights. Aunque las cosas que se intercambian son intangibles y es posible que no se presten naturalmente a la idea de un intercambio al principio, está claro que no habría un motivo

de negocios para la analítica sin aquellos que consumen los insights analíticamente derivados. También se puede argumentar que la adopción de la analítica refleja el grado en que los usuarios de negocios están dispuestos a consumir los insights (excepto en el contexto del cumplimiento regulatorio u otro mandato, en el que puede reflejar más el grado en que están obligados a consumir). El mercado de la analítica prospera cuando los insights se consumen ampliamente por la demanda consciente o inconsciente de los consumidores, creando un ecosistema que impulsa las decisiones en toda la organización.

DESARROLLO DEL ECOSISTEMA ANALÍTICO COMO PROBLEMA DE MARKETING

El desarrollo de la madurez organizacional en datos y analítica, entonces, se convierte en un problema de marketing para la gerencia de la organización. El marco de mercadotécnica de consumo no sólo es

LA ANALÍTICA PROSPERA EN LA MEDIDA EN QUE LOS INSIGHTS SON CONSUMIDOS AMPLIAMENTE POR LA DEMANDA, CREANDO UN ECOSISTEMA QUE IMPULSA LAS DECISIONES.

inmediatamente reconocible desde la perspectiva de negocios, sino que también proporciona un contexto al que podemos relacionar como consumidores. Pensando en las cuatro P del marketing (por “Product”, “Price”, “Place”, y “Promotion” en inglés), el producto es el insight analíticamente derivado que informa al usuario en la toma de decisiones, el precio (lo que el consumidor pone en el intercambio) es lo que el usuario debe hacer para aprovechar el insight, y el canal de distribución (“Place”) es típicamente la organización y/o la gerencia.

Rápidamente se hace evidente que la promoción es una brecha, no siempre bien definida.

Los detalles pueden diferir dependiendo de si la analítica existe para soportar las capacidades clave de la empresa o si se trata de una oferta principal empresarial. Los consumidores directos de los insights son internos a la organización en el primer caso, externos en el segundo. Sin embargo, estas son simplemente diferencias en el mercado objetivo y en la distribución; tienen poco impacto en el marco, sin tener en cuenta las implicaciones comerciales y legales.

UN ENFOQUE CENTRADO EN EL CONSUMIDOR PARA EL DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA ANALÍTICO

Tal vez la mayor barrera para desarrollar un ecosistema analítico es la exageración persistente de la industria que:

- identifica erróneamente que el producto final es la analítica en lugar de los insights resultantes,
- infla el valor real de los insights analíticamente derivados por la *percepción* de la demanda, y
- especula sobre la escasez de disponibilidad de la analítica debido a la posible escasez de profesionales analíticos competentes.

Esto lleva a algunos problemas de mercado importantes e interrelacionados:

No entender el entorno competitivo. Como producto, el insight analíticamente derivado tiene competencia: los productos competidores son todo lo que compita con estos insights desde el punto de vista del usuario final. La analítica es simplemente una metodología para generar los insights, sólo una característica del producto. Sin embargo, identificar erróneamente el producto como se describió anteriormente resulta en un error de entendimiento del entorno competitivo. Esto tiene implicaciones sobre cómo se debe “comercializar” la analítica a los usuarios finales, ya que la mercadotecnia de una característica de un producto es diferente de la mercadotecnia del producto en sí mismo.

**EL INSIGHT ES EL PRODUCTO;
LA ANALÍTICA ES SOLO UNA
CARACTERÍSTICA DEL
PRODUCTO.**

La ilusión de un mercado de vendedores. El furor a nivel de la industria ha creado la ilusión de un mercado de vendedores para la analítica. Sin embargo, el mercado de los insights analíticamente derivados es todavía principalmente un mercado de compradores con algunas excepciones. Los compradores deben estar convencidos de comprar los insights analíticamente derivados, según su propio interés, desafíos, gustos y aversiones; ellos tienen la ventaja. Éste es un desafío tanto para los profesionales analíticos como para los gerentes de las organizaciones que aspiran a estar mejor informados por datos.

Tendencias centradas en el producto. Los evangelistas de la analítica (profesionales analíticos, así como los gerentes y los stakeholders) a menudo adoptan un enfoque centrado en el producto, en lugar del centrado en el cliente, enfatizando la superioridad de la analítica. Dejando de lado la identificación errónea del producto, generalmente se entiende que el enfoque centrado en el producto de la comercialización en un mercado de compradores presenta desafíos. Además, centrarse en el producto tiende a convertir en un bien básico lo que se vende, por lo que este enfoque corre el riesgo de convertir la analítica en commodities (bienes básicos). Finalmente, los consumidores de hoy en día ya están más predispuestos al enfoque centrado en el cliente y tienden a centrarse en toda la experiencia, no sólo en la superioridad de un producto; son naturalmente menos receptivos a los enfoques centrados en el producto.

Los productores no sobreviven sin los consumidores finales. Los compradores deben querer comprar un producto para que el producto sea exitoso en un mercado orientado al consumidor. Del mismo modo, los consumidores de insights necesitan querer y estar motivado para consumir a cambio de, o a pesar de, los



impactos a sus comportamientos, rutinas, tareas o incluso al adueñamiento y al orgullo. Debemos tener en cuenta que es el comprador quien determina el valor de un producto, no el productor o los distribuidores, y los insights analíticamente derivados no difieren de otros productos.

El bombo publicitario es al menos anecdóticamente responsable para el gasto ineficaz en iniciativas, herramientas y skill sets de datos y analítica que generan decepción, mientras que el costo de contratar científicos de datos crece cada vez más fuera del alcance de muchas organizaciones. La creciente

brecha puede empujar a las organizaciones a tomar atajos mediante la adquisición de herramientas y/o conocimientos poco adecuados y agravar el problema aún más.

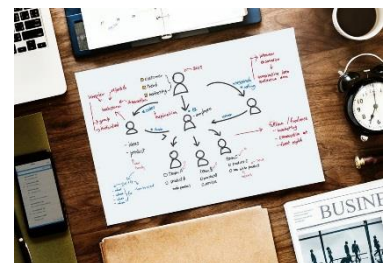
CONSIDERACIONES ORGANIZACIONALES

Lo que es distinto en el desarrollo de la cultura de consumo en datos y analítica es que generalmente ocurre en un contexto organizacional, lo cual no es un atributo típico de un mercado de consumo. Algunas consideraciones organizacionales importantes son:

Gestión del cambio organizacional. Cabe notar que esto, en última instancia, implica un cambio o una transformación en la cultura organizacional que abarca valor compartido, ideologías y sentido de compromiso. Los cambios tienden a ser más fundamentales en las primeras etapas de madurez en datos y analítica; los "consumidores" tienen un "precio" que pagar, que incluye los temores y la incertidumbre derivados de los cambios en los comportamientos, en los procesos, en las funciones y responsabilidades, y/o en la estructura. Esto requiere "promoción" de las cuatro P; sin embargo, como mencionado anteriormente, la promoción de los insights analíticamente derivados a menudo no es bien definida. Muchos modelos y hallazgos analíticos sofisticados y elegantes no se utilizan, simplemente porque los cambios necesarios para que sean operativos están mal gestionados. Desafortunadamente, se espera erróneamente que la adopción de la analítica se logre a través de las habilidades de los profesionales analíticos; las habilidades requeridas para implementar estos cambios en las personas están fuera de los skill sets típicos de profesionales analíticos; más bien, que éste es un tema organizacional.

EL DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA ANALÍTICO DEBE SER APOYADO POR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL ADECUADO.

Necesidad de un diseño organizacional apropiado. Dado que el desarrollo de un ecosistema analítico ocurre en el contexto de una organización, debe ser respaldado por un diseño organizacional apropiado. Como mencionado anteriormente, el canal principal de distribución ("place") de los insights analíticamente derivados es la organización, y esto incluye la estructura funcional, los procesos de negocio, las metodologías y el gobierno empresarial efectivo, entre otros, diseñados específicamente y colectivamente a nivel de organización para datos y analítica. Los potenciales consumidores de insights tienen menos probabilidades de participar si no entienden lo que la organización intenta lograr con la analítica; para complicar el tema, ni la analítica ni los insights derivados de ella son tangibles por sí mismas. La mentalidad de "herramientas y habilidades primero" es difícil de descartar, y esto sólo hace que la analítica y los insights sean más difíciles de "vender". Los consumidores finales de los insights analíticamente derivados deben participar con un entendimiento de un propósito más amplio, y el diseño organizacional debe fomentar dicho entendimiento y participación.



La organización debe estar lista para aprovechar los insights producidos por los recursos analíticos. Desafortunadamente, esto no ocurre naturalmente; requiere estrategias deliberadas y concertadas. Éste es un desafío para la gerencia en lugar de para los profesionales analíticos: el diseño y desarrollo organizacional no están dentro de los skill sets naturales de los profesionales analíticos.

ENSEÑANZAS

Para tener éxito en la implementación de datos y analítica para mejorar el negocio, es necesario resolver lo que realmente es un problema de marketing. Esto significa que los evangelistas de datos y analítica en cualquier nivel deben pensar como los expertos en marketing. Adaptar este marco a las particularidades de datos y analítica incorporando consideraciones organizacionales no es sencillo y presenta un desafío para la gerencia. Es importante reconocer que el problema rara vez es con datos y analítica en sí mismos, sino con la disposición de la organización para consumir insights analíticamente derivados y qué tan bien la gerencia está preparada para desarrollar esa disposición.

ACERCA DE MSIGHT

Respaldada por casi dos décadas de desarrollo de capacidades en la consultoría y entrega analítica, Msight aporta una amplia experiencia con las principales organizaciones mundiales de todas las industrias. Nos enfocamos en las áreas de estrategia, procesos de negocio, diseño y eficacia organizacional, y el diseño y ejecución de proyectos de datos y la analítica.

DESCRUBRIR. ENTIENDER. EJECUTAR.

PARA MÁS INFORMACIÓN, FAVOR CONTACTAR:

Michiko I. Wolcott, Principal Consultant
Msight Analytics

+1 (404) 348-4314

michiko.wolcott@msightanalytics.com

www.msightanalytics.com

