



LA COMPETENCIA DEL INGENIERO DE
HORNOS EN EL MUNDO DE GALLETAS:
¿QUÉ IMPLICA PARA DATOS Y
ANALÍTICA?

AN  WHITE PAPER

Si el área responsable de la compra y el funcionamiento de los hornos de una fábrica de galletas también fuera responsable de la calidad de los ingredientes, ¿esperarías que te encantasen las galletas?

Las aspiraciones en datos y analítica están en todas partes hoy en día, con el creciente reconocimiento de que un uso eficaz de la información es fundamental para lograr el éxito empresarial. Sin embargo, incluso con mucha inversión y esfuerzos en las mejores herramientas y recursos, los conflictos y los silos siguen siendo demasiado comunes en datos y analítica.

**LOS ENFOQUES QUE PREVALECE
ACTUALMENTE ABORDAN LA
NECESIDAD DESDE LA PERSPECTIVA
DEL SUMINISTRO DE INFORMACIÓN Y
NO DEL VALOR DE LA INFORMACIÓN.**

Por otro lado, es interesante observar que los datos a menudo se enmarcan en la estructura organizacional como una adyacencia a, o incluso un componente de, la tecnología. Las recientes violaciones de datos de alto perfil y las nuevas regulaciones han obligado que la gestión de riesgos de la

información sea una de las principales prioridades. Por eso, la gestión y el gobierno de la información se están abordando hoy principalmente desde el punto de vista tecnológico, con un fuerte enfoque en el riesgo (seguridad y privacidad) y el cumplimiento.

La necesidad de gestión de riesgos y cumplimiento es incuestionable. Sin embargo, los enfoques que prevalecen actualmente lo hacen fuera del contexto de la mayor necesidad o independientemente del valor de la información a nivel empresa. Es decir, abordan la necesidad desde la perspectiva del *suministro* de información y no del *valor* de la información.

DATOS, ANALÍTICA Y TECNOLOGÍA EN LA CADENA DE VALOR DE LA INFORMACIÓN

Si bien ninguna analogía es perfecta, podemos considerar una bastante buena en algo que todos apreciamos: las galletas. Considera lo siguiente:

- Los datos son los ingredientes de la información, como la harina, la mantequilla, etc. son los ingredientes de las galletas.
- El desarrollo analítico produce las lógicas que llevan a insights a partir de los datos, al igual que el desarrollo de recetas produce las lógicas para producir las galletas a partir de los ingredientes.
- La tecnología almacena, transporta y transforma los datos en insights, al igual que los aparatos y los entornos almacenan, transportan y sirven como las herramientas para mezclar y hornear los ingredientes para producir las galletas.
- El usuario de negocio consume los insights, al igual que el consumidor (compra y) come las galletas.

La cadena de valor de las galletas se completa cuando se consume la galleta; sin el consumo de galletas, los componentes de la cadena existen puramente por los motivos intelectuales o científicos. Si bien esto se intuye para la mayoría de nosotros con las galletas, el enfoque respecto a los datos continúa inclinándose en gran medida hacia el



almacenamiento, el transporte y el acceso a los datos, y sobre los aparatos y hardware, los entornos y las herramientas. Por cierto, los fabricantes de galletas tienen riesgos que administrar (ej., materiales tóxicos, fuego, etc.) y la obligación de cumplir con regulaciones (ej., las regulaciones sanitarias), pero también entendemos que los malos ingredientes no se convierten en excelentes galletas, y que las galletas indeseables no se venden bien.

Para garantizar que la cadena de valor genere el valor deseado, la responsabilidad de cada componente debe pertenecer al dueño que entiende el impacto de su componente en el consumidor final. En otras palabras, cada dueño debe entender el valor que su componente agrega a las galletas finales y asegurar que genere esos valores. Como consumidores, entendemos que si bien la mantequilla y los huevos se almacenan en refrigeradores, los que fabrican y operan los refrigeradores no son expertos en mantequilla y huevos. Igualmente, entendemos que el hecho de que las galletas se hornean en un horno no convierte a los ingenieros de hornos en expertos en el desarrollo de recetas.



Sin embargo, eso es lo que sucede a menudo con los datos: las responsabilidades de los datos e incluso las responsabilidades de la analítica a menudo pertenecen a TI. En la superficie, esto parece razonable, porque la tecnología a menudo genera los datos y proporciona capacidades clave en herramientas y entorno.

LA CADENA DE VALOR DE LA INFORMACIÓN PARA GENERAR VALOR

Hay al menos dos desafíos importantes con este enfoque. Primero, asume que la custodia significa propiedad y sobre todo, expertise; aquí, la posesión se ha convertido de alguna manera en ley. En segundo lugar, está diseñado para gestionar solo la cadena de suministro de información, en lugar de gestionar el valor producido. Esta visión de la cadena de suministro genera dificultades para entender el valor de los datos. Además, al menos por lo que hemos visto, los roles duales rara vez son tan efectivos en la práctica como se pretende en una cadena de valor.

LA VISIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO GENERA DIFICULTADES PARA ENTENDER EL VALOR DE LOS DATOS.

La línea entre datos y analítica es más una zona gris. Los desarrolladores de recetas deben tener un buen conocimiento de los ingredientes, especialmente sobre la calidad de los ingredientes. Sin embargo, sus objetivos principales giran en torno al desarrollo de las recetas y no al abastecimiento y la gestión de los ingredientes. Pueden realizar esas actividades simplemente en apoyo de sus objetivos principales. Así como

los fabricantes de galletas considerarían las estrategias para los ingredientes y las recetas interrelacionadas pero diferentes, las estrategias de datos y de analítica son dos cosas interrelacionadas pero diferentes. Ambos son igualmente importantes, y el fabricante de galletas debe asegurarse de centrarse en ambos para tener éxito.

En la práctica, es muy complicado que una sola persona rinda cuentas de dos áreas diferentes de responsabilidad por igual. Todos somos humanos, y vamos a prestar una mayor participación mental en uno de los dos, sea intencional o no. En organizaciones más pequeñas, o en organizaciones en las etapas iniciales de su camino en datos, una persona puede ser la dueña de varias áreas. De hecho, esto a menudo es necesario para la eficiencia financiera; algunas organizaciones no pueden justificar el costo de tres personas distintas; sería irresponsable insistir en lo contrario cuando no tiene sentido. En este caso, los gerentes deben asegurarse de que cada área de responsabilidad esté protegida y se le dé el enfoque necesario.

En organizaciones más grandes y/o más maduras, los departamentos y áreas a menudo asumen roles multifuncionales en el nombre de la sinergia. Sin embargo, esto generalmente no es tan efectivo como se puede esperar cuando se trata de datos, analítica y tecnología. No es raro que una sola persona sea competente en múltiples áreas, pero la competencia en el tema no equivale al nivel de atención prestada. Si bien teóricamente es posible equilibrar dos conjuntos de responsabilidades (por ejemplo, los datos y la analítica a veces se combinan bajo un solo paraguas), la cantidad real de atención que se presta está influenciada por muchos factores. En nuestra experiencia, las responsabilidades duales casi siempre dan como resultado que un área se descuida más que la otra. Desafortunadamente, casi siempre se trata de datos, quizás porque es el menos glamoroso entre los tres, pero también porque es el área que a menudo está más alejada del flujo de ingresos. Incluso en el caso de un papel dual en datos y analítica, el enfoque natural está en la analítica que es más atractiva que los datos, por muy bien intencionado que sea.

GESTIONAR EL VALOR DE LOS DATOS COMO UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE INFORMACIÓN

No tiene que ser complicado. Es mucho más importante aclarar el ownership clave del tema, las responsabilidades y las reglas generales de colaboración (los pocos aspectos generales que ayudan a estandarizar la gran mayoría de sus decisiones a nivel organización) que implementar estructuras detalladas, reglas y herramientas. De hecho, es muy común que las verdaderas estrategias fundamentales se pierdan en la implementación de los detalles de la gestión de la información. Una organización no puede desarrollar sus estrategias de datos y analítica a través de las tácticas.

ES MUY COMÚN QUE LAS ESTRATEGIAS SE PIERDAN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS DETALLES DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.

También es importante tener en cuenta que un cambio en las responsabilidades y el ownership no significa necesariamente un cambio en la estructura formal de la organización. Es mucho más importante definir claramente los dueños funcionales con sus respectivas responsabilidades y proteger esos roles. Por supuesto, todo esto debe hacerse de la manera que mejor se adapte a la organización y sus objetivos, y el área de Recursos Humanos debe desempeñar un papel fundamental.

Por último, nada de esto descuenta la necesidad de gestionar la cadena de suministro de información. De hecho, la cadena de suministro es un componente crítico de la cadena de valor. La gestión de riesgos de la información y el cumplimiento así como la cadena de suministro deben ser una parte integral de la

estrategia más amplia y de la gestión del valor. Después de todo, ¿cuál es la importancia de los aparatos estrechamente controlados si no se consumen las galletas?

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.

DESCUBRIR. ENTENDER. EJECUTAR.

PARA MÁS INFORMACIÓN, FAVOR CONTACTAR:

Michiko I. Wolcott, Principal Consultant
Msight Analytics

+1 (404) 348-4314

michiko.wolcott@msightanalytics.com

www.msightanalytics.com

