



Generando valor a través de *analytics* avanzado

La clave son las decisiones, no sólo la tecnología.

Por Michael C. Mankins, Lori Sherer y Marcial Rapela

Michael C. Mankins es un socio de Bain en la oficina de San Francisco. Líder de la práctica Organizacional en las Américas, es coautor de *Decide and Deliver: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization* (Harvard Business Review Press, 2010). Lori Sherer es una socia en la oficina de San Francisco y lidera la práctica de *Advanced Analytics* de la firma. Marcial Rapela es un socio de Bain en la oficina de Santiago.

Hoy en día, es fácil para los ejecutivos que entienden de tecnología entusiasmarse con Big Data y con *analytics* avanzado. Las nuevas herramientas permiten a las compañías hacer cosas que anteriormente eran impensadas, como recomendar productos específicos a compradores en línea o utilizar información de solicitudes de compensación para recomendar mejores opciones de tratamiento para empleados enfermos. Pero capacidades tan sofisticadas no crean valor real a menos que la organización las incorpore en sus operaciones del día a día.

¿Qué significa esto en la práctica? La mejor forma de entender la operación de cualquier compañía es verla como una serie de decisiones. Las personas en organizaciones toman miles de decisiones todos los días. Las decisiones varían desde decisiones grandes, estratégicas y únicas (como dónde ubicar la próxima planta que costará miles de millones de dólares) hasta decisiones cotidianas en terreno que agregan una gran cantidad de valor en el tiempo (como sugerir otro producto para comprar). Entre esos extremos se encuentran todas

las decisiones cotidianas que toman las personas de marketing, finanzas y operación para realizar su trabajo.

A través de múltiples investigaciones hemos visto que las decisiones importan mucho. Las compañías que toman mejores decisiones, de manera más rápida, y que las ejecutan más eficientemente que los competidores casi siempre obtienen mejores resultados financieros. No es sorprendente que las compañías que utilizan *analytics* avanzado para mejorar la toma y ejecución de decisiones tengan resultados para validarlos (ver Figura 1). Es en las decisiones donde el *analytics* avanzado puede crear valor real rápidamente.

Veamos cómo estas organizaciones usan las herramientas de *analytics* para mejorar sus decisiones y, así, su desempeño.

Identificando las decisiones que más se benefician de *analytics* avanzado

Miremos primero un extremo del espectro de decisiones: las decisiones pequeñas y cotidianas que agregan

Figura 1: Compañías con *analytics* avanzado superan a la competencia porque toman mejores decisiones, de manera más rápida y las ejecutan mejor que sus rivales



Generando valor a través de *analytics* avanzado

una gran cantidad de valor en el tiempo. Amazon, Capital One y otras ya descubrieron cómo automatizar gran parte de estas decisiones, como por ejemplo si recomendar el producto B a un cliente que compró el producto A, o definir un límite de gasto apropiado para clientes con ciertas características. En el otro extremo, para decisiones estratégicas grandes e infrecuentes, las compañías reúnen todos los datos y tecnología que pueden encontrar, inclusive herramientas de análisis como simulaciones de Monte Carlo. Sin embargo, la decisión final depende del juicio de los altos ejecutivos.

En la mitad del espectro se encuentra un territorio en gran parte inexplorado. Estas decisiones, relativamente frecuentes y al mismo tiempo individualmente importantes, requieren juicio y experiencia para ser tomadas correctamente. Éstas representan una potencial mina de oro para las primeras compañías que logren implementar técnicas de *analytics* avanzado.

Imaginemos, por ejemplo, una empresa de seguros generales que se especializa en asegurar corporaciones multinacionales. Para cada cliente, probablemente habrá que tomar decisiones sobre cientos de instalaciones alrededor del mundo. Ejércitos de suscriptores tomarán estas decisiones. Cada uno tiene un nivel particular de experiencia y probablemente procesará y ponderará las variables de manera diferente.

Ahora imaginemos que utilizamos *analytics* avanzado para codificar el enfoque de los mejores y más experimentados suscriptores. Desarrollamos un modelo analítico que replique su proceso lógico de decisión. Los otros suscriptores después usan ese modelo para tomar sus decisiones. Esto es utilizar *analytics* no sólo para procesar datos, si no para simular el proceso humano.

¿Cuál es el resultado? La necesidad de conocimiento y juicio humano no ha desaparecido, todavía se necesita gente experimentada y hábil. Pero se ha cambiado el juego, al usar máquinas para replicar las mejores prácticas humanas. El proceso de decisión ahora lleva a resultados que son:

- **Generalmente mejores:** la incorporación de conocimiento experto logra decisiones más precisas y de mejor calidad;

- **Más consistentes:** se redujo la variabilidad entre las decisiones; y
- **Más escalables:** se pueden añadir suscriptores a medida en que el negocio crece y adaptarlos más rápidamente al trabajo

La necesidad de conocimiento y juicio humano no ha desaparecido. Todavía se necesita gente experimentada y hábil. Pero se ha cambiado el juego, al usar máquinas para replicar las mejores prácticas humanas

Además, se incrementó la capacidad de la organización de probar y aprender. Cada resultado de cada instalación asegurada retroalimenta el proceso de modelación y, así, el modelo continúa mejorando. Asimismo las decisiones que dependen de él.

Usar *analytics* de esta manera no es un asunto simple. Se deben cambiar procesos de decisión. Se deben desarrollar las capacidades tecnológicas y se debe asegurar que las personas adopten y usen las nuevas herramientas. Veamos estos desafíos.

Modificando los procesos de decisión para incorporar *analytics* avanzado

Pensemos por un momento en cómo una organización toma una decisión importante. Primero vienen los *hechos*, los datos que van a informar la decisión. Usando estos datos, alguien idea *posibles alternativas* y las evalúa según un criterio acordado. El tomador de decisiones elige la mejor alternativa y la organización se *compromete* a actuar acorde a esa decisión.

El *analytics* avanzado puede automatizar partes de esta secuencia; ofrece la posibilidad de decisiones más rápidas, mejor informadas y costos sustancialmente más

bajos. A menos que se esté preparado para transformar la forma en que las personas trabajan juntas a través del proceso de toma de decisiones, es muy posible que se decepcione.

Tomemos un ejemplo simple: la función de cobranza en una empresa. En el pasado, decenas de agentes de cobranza recibirían cada día cientos de cuentas morosas distribuidas al azar, cada una con unos pocos datos sobre el cliente. Después, los agentes revisarían una lista estándar de alternativas para decidir cómo tratar de recolectar lo adeudado.

Hoy en día, un algoritmo puede reunir muchos más datos sobre las cuentas de lo que cualquier humano podría procesar: historiales de pago, datos demográficos detallados y más. Usando estos datos, puede separar las cuentas en simples categorías. Rojo-amarillo-verde, por ejemplo.

Ahora, los cursos de acción posibles son más simples. Rojos, de bajo valor y baja probabilidad de pago, son redirigidos a una agencia de cobranza. Verdes, de gran valor y alta probabilidad de pago, van para personal calificado y son tratados con guantes blancos. Los amarillos requieren una revisión cuidadosa de las alternativas y una mayor cantidad de intervención humana antes de lograr llegar a una decisión. Entre las categorías amarilla y verde, por otra parte, experimentos sofisticados de prueba y aprendizaje pueden apoyar las decisiones restantes. Los agentes pueden descubrir a través de estos experimentos los canales y mensajes que generan el mayor retorno financiero, minimizando los costos y la insatisfacción de los clientes. De esta manera pueden optimizar sus elecciones sobre cómo perseguir las cuentas morosas.

La nueva forma de lograr las cosas es mejor y más eficiente. Pero veamos cómo cambia al proceso en sí mismo y lo que se espera de las personas involucradas.

- El software ahora ayuda con la recolección y análisis de información clave, eliminando tareas hechas por seres humanos. Sin embargo, las personas deben determinar qué hechos recolectar y cómo ponderarlos
- Rojo-amarillo-verde u otro esquema simple de categorización puede agilizar la formulación de alternativas. Modelos avanzados de análisis pueden incor-

porar la experiencia de los mejores tomadores de decisiones de la organización, ayudando a eliminar alternativas menos viables y enfocando la evaluación en las más promisorias. Las personas requerirán entrenamiento en cómo usar las recomendaciones de la nueva herramienta de apoyo de decisiones

- Dentro de los grupos amarillo y verde, resultados de prueba y aprendizaje pueden mejorar dramáticamente la calidad de las decisiones que toma la organización. Las personas todavía necesitarán entender qué experimentos hacer y luego interpretar los resultados

Modelos avanzados de análisis pueden incorporar la experiencia de los mejores tomadores de decisiones de la organización, ayudando a eliminar alternativas menos viables y enfocando la evaluación en las más promisorias

Es probable que los nuevos procesos de decisión requieran inversiones en tecnología, como por ejemplo software que incorpore reglas y nuevas lógicas de decisión dentro del sistema de flujo de trabajo. También requerirán rediseñar los roles de las personas para ajustarlos a los nuevos procesos. La posible necesidad de nuevas habilidades puede significar extensas capacitaciones y puede requerir contratar nuevos talentos.

El uso de *analytics* puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones y puede aumentar la eficiencia del proceso de decisiones en hasta un 25%. Cuando se ejecuta bien, lleva a una mayor satisfacción de los clientes y de los empleados. Pero el uso de *analytics* por sí solo no logrará estos resultados: el proceso de decisión

Generando valor a través de *analytics* avanzado

debe ser cambiado, con las personas aprendiendo nuevas habilidades y asumiendo nuevos roles. La transformación es tanto organizacional como tecnológica y es más extensa que lo que muchas compañías imaginan.

Hacer que el *analytics* avanzado perdure, ayudando a que los empleados usen las nuevas herramientas

Traer herramientas de *analytics* avanzado a su organización puede ayudar a clonar a los mejores tomadores de decisiones, obteniendo así decisiones mejores y más rápidas en cada situación que requiera juicio humano. Pero usted también tendrá que enfrentar un molesto factor humano: la reticencia natural de las personas a adoptar nuevas formas de hacer las cosas.

Las compañías que son más exitosas en lograr que sus empleados utilicen las nuevas herramientas parecen basarse en un enfoque de tres puntos. Este incluye:

Cocreación de soluciones basadas en *analytics*. Las personas normalmente le temen a las herramientas analíticas porque no entienden lo que ocurre dentro de la “caja negra” o no saben por qué son importantes. Por esto, algunas compañías han aprendido a involucrar en el diseño y refinamiento de las nuevas herramientas a los empleados que serán afectados por ellas.

Una compañía de seguros generales, por ejemplo, sabía que los clientes corporativos que invertían en manejo de riesgos eran más rentables y eran retenidos por mayor tiempo. Naturalmente, quería saber cuáles prospectos en su base de datos tenían la mayor probabilidad para implementar recomendaciones de seguridad. Comenzaron creando un modelo analítico predictivo pero, ¿cuáles eran las variables correctas para usar?

La compañía realizó una serie de talleres involucrando a personal de venta, liquidadores de siniestros, ingenieros de inspección y cualquiera que pudiera tener un punto de vista sobre el tema. A los participantes se les ocurrieron una gran cantidad de ideas que a los diseñadores de *analytics* jamás se les hubieran ocurrido: si el prospecto tenía evaluaciones favorables de sus empleados, qué porcentaje de su equipo de gerencia tenía grados técnicos, si la compañía tenía un ejecutivo senior de ma-

nejo de riesgo, si invirtió para proteger la reputación de su marca, entre otros.

El equipo de *analytics* probó muchas de las hipótesis del grupo y clasificó las variables según el orden de importancia; también preguntó a los participantes del taller si los resultados y clasificaciones tenían sentido a la luz de la experiencia. Al final, los participantes sintieron que los resultados del modelo tenían relación con su experiencia e intuición. El estar involucrados desde el principio los convirtió en defensores de la nueva herramienta en la organización.

Involucrar el marketing en el lanzamiento. Los expertos en tecnología que crean e introducen la herramienta analítica no son necesariamente los mejores para decirles a todos por qué las herramientas son importantes. Habilidades sociales y de comunicación normalmente no van asociadas a títulos de ingeniería avanzada. Las personas de marketing, por otro lado, son comunicadores profesionales, motivo por el cual muchas compañías confían en su departamento de marketing para desarrollar un plan de lanzamiento para las herramientas analíticas.

En una compañía, muchos empleados estaban preocupados por las implicancias, a la privacidad, del uso de herramientas de cobranza. ¿No se sentirían los clientes molestos si la compañía tuviera tanta información sobre ellos y la usara para personalizar el proceso de cobranza? Al introducir las herramientas, la gente de marketing enfatizó que mejorarían la vida de todos, agentes y clientes al mismo tiempo. Si, por ejemplo, clientes con gran valor y alta probabilidad de pago recibieran trato excepcional, estarían más felices que de haber recibido un trato estándar.

Elegir los focos con cuidado. Una compañía quería introducir una nueva herramienta predictiva que ayudase a sus vendedores a identificar prospectos promisorios, pero temía que los vendedores nunca la usaran. Entonces, los ejecutivos identificaron una unidad que estaba muy por debajo de las metas y cuyos vendedores tenían bajas probabilidades de ganar sus bonos.

Les dieron la herramienta a esta unidad primero, diciendo, “Prueben esto, podría ayudar.” Los vendedores, desesperados por cualquier cosa que pudiera mejorar sus resultados, probaron con empeño la herramienta. Cuando descubrieron su poder y vieron los resultados de su unidad mejorando, empezaron a hablar con sus colegas en

otras unidades. En poco tiempo, todos los agentes de venta estaban pidiendo la herramienta.

Cada herramienta y cada introducción es diferente. Tempranamente en el proceso, uno quiere evaluar todos los riesgos posibles y desarrollar un plan para mitigarlos. Sin embargo, estos tres enfoques han ayudado a muchos escépticos a superar su rechazo e incorporar herramientas analíticas actuales en sus decisiones. Es ahí donde está el valor real de la nueva tecnología: generar decisiones mejores y de manera más rápida, que normalmente producen mejores resultados financieros.

El Big Data, o más apropiadamente el *analytics* avanzado, tiene menos que ver con datos y más con decisiones. Para lograr el mayor retorno sobre la inversión de la compañía en *analytics*, los líderes se deben concentrar en las decisiones que más importan. Tienen que usar técnicas de análisis para “clonar” a los mejores tomadores de decisiones de la organización, incorporar estos nuevos enfoques en los procesos de decisión de la compañía y (lo más importante) vencer la resistencia humana a este nuevo enfoque. Es mucho lo que hay que hacer, pero es necesario para hacer realidad la gran promesa de estas deslumbrantes nuevas herramientas. 



Ambición Compartida, Resultados Verdaderos

Bain & Company es la firma de consultoría en gestión a la que recurren los líderes de negocios del mundo cuando buscan resultados.

Bain asesora a sus clientes en estrategia, operaciones, tecnología, organización, private equity y fusiones y adquisiciones. Desarrollamos perspectivas prácticas y personalizadas que nuestros clientes hacen realidad—y transferimos habilidades para que el cambio perdure. Fundada en 1973, Bain tiene 51 oficinas en 33 países. Nuestro profundo expertise y nuestra lista de clientes abarcan todas las industrias y sectores económicos. Nuestros clientes muestran un desempeño cuatro veces mejor que el del mercado bursátil.

Lo que nos distingue

Creemos que una firma de consultoría debe ser más que un consejero. Por eso nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes—vendiendo resultados, y no proyectos. Alineamos nuestros incentivos con los del cliente, ligando nuestros honorarios a sus resultados y colaborando para desplegar todo el potencial de su negocio. Nuestro proceso Results Delivery® construye las capacidades de nuestros clientes y nuestros sólidos valores nos guían a hacer lo correcto para nuestros clientes, las personas y las comunidades—siempre.

Para más información, visite www.bain.cl

ÁMSTERDAM • ATLANTA • BANGALORE • BANGKOK • BOSTON • BRUSELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIUDAD DE MÉXICO • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DUSSELDORF
ESTAMBUL • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • JAKARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES • LOS ÁNGELES
MADRID • MELBOURNE • MILÁN • MOSCÚ • MUMBAI • MÚNICH • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • OSLO • PALO ALTO • PARÍS • PEKÍN • PERTH • RÍO DE JANEIRO • ROMA
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEÚL • SHANGHAI • SINGAPUR • SYDNEY • TOKIO • TORONTO • VARSOVIA • WASHINGTON, D.C. • ZÚRICH