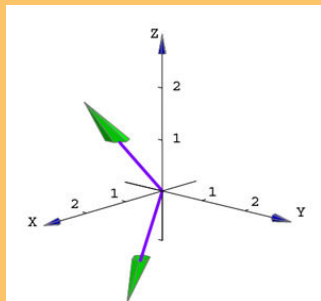


En un mundo donde los datos toman cada vez más relevancia, la capacidad analítica de las compañías se sitúa como un eje clave a la hora de diferenciarse de la competencia.



Se necesita conocer, centralizar, priorizar, exigir, formar e invertir.



Introducción

Cada día parece más evidente que, ante ejes competitivos establecidos hace años, con menos poder de diferenciación cada vez, la capacidad analítica de las empresas aparece como una nueva área, determinante, con poder para aportar diferenciación y valor a las compañías.

El uso de técnicas complejas de análisis de datos y el desarrollo de herramientas tecnológicas capaces de manejar gran cantidad de información, aportan valor a cada departamento y a las organizaciones en su totalidad.

Con la capacidad analítica, se puede discernir no sólo qué es lo que los consumidores compran, sino qué están dispuestos a pagar y qué es aquello que les hace ser fieles a una marca. Se puede también analizar la eficacia de cada acción de Marketing y utilizar el análisis como herramienta para establecer objetivos realistas. Y no sólo conocer el estado de los inventarios, por ejemplo, sino predecir y prevenir cuál va a ser la situación en el futuro.

Los resultados son evidentes. Las principales compañías americanas llevan años utilizando estas técnicas y los crecimientos se han dejado notar.

Es fundamental que la Competencia Analítica se dé en todos los empleados con capacidad de decisión. Se trata de aportar una nueva herramienta que les proporcione la mejor evidencia para tomar las mejores decisiones: grandes y pequeñas, todos los días.

Qué hay que tener para “jugar”

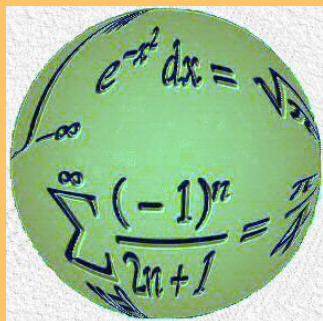
• Seis puntos básicos:

1. Tener los conocimientos mínimos sobre el tema y las técnicas que se utilizan, para entender las bases teóricas que hay detrás de los números.
2. Centralizar las funciones y la búsqueda de datos en uno o varios responsables. Es necesario crear la nueva área y darle su importancia.
3. Priorizar y establecer el calendario en base al cual se va a ir implementando la Competencia Analítica en la Compañía.
4. Exigir cada día que los responsables aporten decisiones que hayan sido medidas, contrastadas y evaluadas cuantitativamente.
5. Dar formación a los empleados y/o contratar gente con un perfil más analítico.
6. Estar dispuesto a invertir en Tecnología: tanto para la etapa de recolección de datos, como para la del análisis.

No basta con sumar y restar, hay que modelizar y optimizar



Un nuevo tipo de empleado: los exper-líticos.



Y qué hay que tener para “ganar”

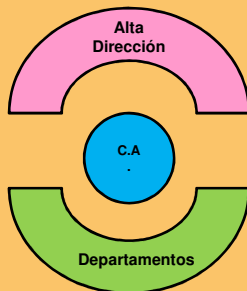
- Tres espadas:
- Manejo de Técnicas Avanzadas de Modelización y Optimización:
 - Cualquier compañía puede generar estadísticos descriptivos básicos tales como el promedio o la desviación típica.
 - Pero las compañías que quieran liderar la Competencia Analítica, tienen que tener acceso a técnicas más avanzadas.
 - Tienen que manejar tanto fuentes internas de la compañía, como fuentes externas; Saber comparar e interrelacionar series; Tener un conocimiento amplio de las posibles técnicas que se deben usar en cada caso, atendiendo al tipo de datos y a las preguntas que se quieren responder.
 - Ser capaces de simular escenarios que les permitan reaccionar de forma ágil en las diferentes situaciones.
 - Poder experimentar y variar las estrategias de forma que se aprenda de los errores y de los aciertos de cada una. Si siempre se hace lo mismo, en parte debido a la falta de un método de evaluación, poco se va a mejorar.
- Implementación en Todos los Niveles:
 - No basta con desarrollar este tipo de técnicas en el área de Compras. La implementación debe ser lo más amplia que sea posible.
 - Para ello, es recomendable establecer un grupo de partida, un nuevo “programa” dentro de la Compañía: “programa de desarrollo analítico” o “programa de implementación analítica”. Y este programa debe estar liderado por un grupo de personas.
 - Lo mejor para que el grupo sea eficaz es que esté compuesto por representantes de los principales departamentos de la compañía. Uno de los factores que suelen llevar al fracaso este tipo de técnicas es que cada departamento se cree sus propias Bases de Datos, con sus propios Modelos y sus propias conclusiones. Por el contrario, un factor clave del éxito es constituir un grupo amplio, con representantes de cada área, capaz de establecer conclusiones provenientes del análisis conjunto de todas las partes.
 - Este grupo de “exper-líticos” deberá estar constituido por empujados con un perfil afín al análisis, provenientes de áreas tan variadas como Operaciones, Ventas, Investigación, Marketing, Compras, etc.; responsables de la elaboración de conclusiones globales, con datos globales pero con interrelaciones clave, y donde los errores de los análisis individuales, provenientes de fuentes individuales, sean mínimos.
 - Así, la panorámica a la que tendrán acceso los altos mandos de la compañía será global, pero proveniente del análisis detallado de las diferentes partes.

contenido

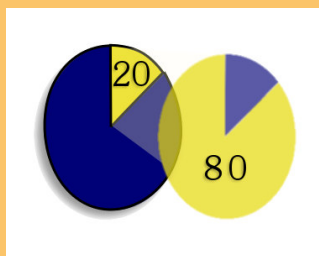
Consultoría Analítica de Marketing

La Matemática al servicio del Marketing

La Competencia Analítica está en el centro: por debajo, todos los Departamentos; por encima, la Alta Dirección.



80% de análisis, 20% de instinto.



• Apoyo de la Alta Dirección:

- De nada sirve realizar cambios en la cultura empresarial, en los procesos y en la formación de los empleados, si no se lleva a cabo el liderazgo de la Competencia Analítica por parte de los altos cargos de la compañía.
- El principal abogado de la renovación basada en el análisis debe ser el Consejero Delegado. Existen muchos ejemplos de Consejeros Delegados que han renovado sus compañías en este particular. Por citar una anécdota graciosa pero clarificadora, Barry Beracha, que fue Consejero Delegado de Sara Lee, tenía un cartel en su despacho que citaba "Confiamos en Dios. Los demás, que vengan con datos". Esa debe ser la postura.
- Se requiere aprecio por el tema y familiaridad. No es necesario tener formación estadística, pero sí poder comprender qué es lo que hay detrás del análisis. Muchas veces la mejor opción es contar con uno o varios expertos de confianza, que sean a la vez entendidos en el tema y unos buenos consejeros: profesores de universidad, consultores dedicados al análisis, etc.

Análisis vs Instinto

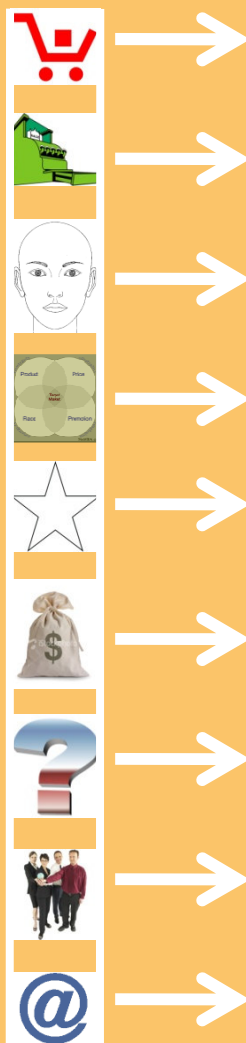
• De todas formas, aunque la capacidad analítica es siempre una buena aliada, no tenemos que despreciar factores como la intuición empresarial o el instinto, que muchas veces puede ayudar a mejorar los resultados.

• Desde dos puntos de vista:

• Por una parte, los años de experiencia de los profesionales aportan una capacidad de ver "más allá de los datos". Una facilidad de adivinar qué va a pasar tras el periodo en el que tenemos la predicción numérica o durante ese mismo periodo. Es el "olfato empresarial". No hay que limitarse a él, pero tampoco hay por qué desestimarlo.

• Además, la intuición en el propio analista es también muy importante. Y por eso será clave el diálogo entre las distintas partes y con la Alta Dirección. El analista tiene que ir dando forma al modelo, al igual que el artista va dando forma a la obra de arte. Debe tomar decisiones y debe guiarse por la experiencia y por la intuición. Por eso, una de las condiciones para trabajar con consultores externos es que estos estén formados, o reciban la oportuna formación, en todas las áreas que se van a someter a la Competencia Analítica.

Pregunta... luego mide.



Qué medir

• Se trata de mejorar, mediante la medición y modelización, diferentes funciones dentro de la Compañía:



• No hay un límite ni un número determinado de funciones en las que hay que implementar la Competencia Analítica.

• Se trata de estructurar las Compañías de la misma forma en que están estructuradas, pero aportando la capacidad analítica en cada fase.

La tecnología es clave para recoger la información, mostrarla y manejarla con rapidez.



Competencia analítica = enfoque + cultura + talento + tecnología



Importancia de la Tecnología

- A la vez que se investiga en las mejores técnicas estadísticas que se pueden aplicar, se deberá investigar en la mejor tecnología tanto para mostrar los resultados como para gestionarlos.
- Por una parte, hablamos de tecnología cuando nos referimos a la construcción de las Bases de Datos. Para poder manejar los datos de forma ordenada, será muy importante que las diferentes fuentes extrapolen los datos en un formato estándar, de forma que se puedan integrar, disponer de todos ellos desde una herramienta común y que cualquier dato que se extraiga tenga el salvoconducto de provenir de una fuente oficial de dentro de la Compañía.
- Pero también hablamos de Tecnología a la hora de presentar los análisis, los informes, las diferentes maneras de gestionar las Compañías. Esta tecnología se presenta en forma de Panel de Control, y permite a los altos cargos dentro de las empresas tener acceso rápido a la evolución y situación actual de los indicadores básicos del negocio.
- Por último, Tecnología es también hardware y no debemos olvidar estar a la última en los mejores procesadores para tratar cantidades ingentes de información de forma rápida y ágil.

Resumiendo

- Las empresas que decidan liderar la Competencia Analítica en la nueva era de los datos y de la tecnología deberán:
 - **Tener el enfoque correcto:** saber dónde tendrán que centrar los primeros esfuerzos y cómo organizar la implementación.
 - **Tener la cultura correcta:** donde se contemple el respeto a la medición, el contraste y la evaluación cuantitativa de la evidencia.
 - **Tener la gente correcta:** con formación analítica al menos suficiente para trabajar con expertos en el área.
 - **Tener la tecnología correcta:** no se puede competir en análisis **sin** competir en tecnología.

Test para saber si su empresa está preparada para Competir en la Nueva Era Analítica

		SI	NO
DESEO	• ¿Tiene usted el deseo de aplicar sofisticados Sistemas de Información y rigurosos métodos de análisis en todos los niveles de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RECURSOS	• ¿Está usted dispuesto a invertir recursos para ello?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALTA DIRECCIÓN	• ¿Están concienciados los directivos de su empresa de la necesidad de medir y justificar con números sus decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRUPO LÍDERES	• ¿Existe un Grupo de “Mentes Analíticas” que vaya a liderar el proceso de implementación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CULTURA	• ¿Se está introduciendo en la cultura de la empresa este nuevo enfoque analítico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TALENTO	• ¿Es la capacidad analítica una capacidad que se está valorando en las nuevas contrataciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FORMACIÓN	• ¿Se preocupa usted de formarse y formar a sus empleados en el área analítica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTUICIÓN	• ¿Se preocupa usted de pensar en nuevas indicadores cuantitativos (métricas) que ayudarán a mejorar los patrones analíticos de su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
360º	• ¿Comunica usted a sus proveedores la necesidad de que le aporten datos que ellos manejen; que le ayuden a usted a conocer mejor los procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXPERIMENTACIÓN	• ¿Provoca usted el cambio y la experimentación para aprender a pequeña escala e implementar a gran escala?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ACCIONISTAS	• ¿Ha establecido usted una medición del grado de implementación de esta nueva “cultura analítica” en sus Informes Anuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si usted tiene menos de 9 “SI” su empresa NO ESTÁ PREPARADA PARA COMPETIR EN LA NUEVA ERA ANALÍTICA