



LA ESTRATEGIA DE DATOS

DESDE UN PUNTO DE VISTA PRÁCTICO Y REAL



ANALYTICS-DRIVEN DECISIONS.

INDICE

0. Introducción.....	1
Vivimos hiperconectados	
Esta historia es real	
1. La culturización del dato.....	7
El elefante y los hombre ciegos	
No necesitas más Data Scientist, sino más cultura de datos	
El ciclo vital del dato	
¿Qué podemos aprender de Mario Bros?	
2. ¿Qué es Data Strategy?	14
La datalización de las empresas	
La estrategia de datos	
¿Por qué alinear la estrategia de datos con la estrategia de negocio?	
El mapa estratégico de datos	
La Datísima Trinidad	
Qué problemas te vas a encontrar en tu estrategia de datos	
3. Data Governance.....	26
Los principios del Gobierno del Dato	
Curva de madurez según Data & Analytics	
Quién es quién en el Gobierno del Dato	
Las herramientas tecnológicas Gobierno del Dato	
Los 7 pecados capitales en el Gobierno del Dato	
4. El ROI de la Estrategia de Datos.....	34
5. Casos de uso.....	37

INTRODUCCIÓN

Vivimos hiperconectados;

y eso genera datos. Desde el momento en que nos despertamos empezamos a dejar una gran estela de datos al mirar nuestras redes sociales, como qué contenido de la vida de nuestros amigos nos gusta; al leer las noticias del día, como los temas que más nos interesan; y quizás los más *workaholics*, revisando su correo electrónico desde la cama.

Aunque, bueno, no es necesario ni siquiera despertarnos, incluso cuando dormimos generamos datos; cuántas horas has dormido, cuándo ha sido tu fase de sueño profundo...

¿Verdad que os suenan todos estos datos? Sin salir del alcance del *smartwatch* en nuestra muñeca, ya hemos dejado un gran rastro de información muy valiosa para las empresas.

Como consumidores

nuestro rastro de datos se multiplica con cada una de nuestras acciones cuando interactuamos con el mundo. Imaginad un gran registro de información flotando a nuestro alrededor que nos acompaña y se amplía con cada click, opinión, like, compra, reserva, audio en WhatsApp...

Los datos han estado siempre en nuestras vidas. Pero es ahora - en la era de la transformación digital - cuando disponemos de la tecnología y conocimientos necesarios para sacar provecho a los datos y transformarlos en información de valor; insights de negocio. Porque, a fin de cuentas, el «Dato» no se crea ni se destruye, se transforma.

**El «Dato» no se crea ni se destruye,
S E T R A N S F O R M A**



Como empresas,

los líderes de todos los sectores e industrias son conscientes del alto valor de los datos como un activo estratégico para mejorar las decisiones de negocio.

Preguntas como cuál es la tendencia en mi mercado y cómo abordarla, cómo podemos optimizar la gestión del punto de venta, cuál será mi previsión de demanda para poder controlar mi stock, están mis clientes encontrando lo que necesitan cuando lo necesitan o cómo puedo ser más preciso en la planificación del presupuesto, pueden ser respondidas a través de una estrategia de datos.

Pero ¿sabemos cómo transformar los datos en activos estratégicos?

Esta es la historia real...

... de una compañía farmacéutica familiar fundada en 1943. Y como toda buena historia, tiene un inicio, un desarrollo y un final.

La empresa, líder en innovación y con presencia en cinco continentes y más de 70 países, ha sabido adaptarse a lo largo de su historia a los retos del mercado, los avances de la sociedad y la tecnología, y a las necesidades del negocio. Siempre se ha mantenido como referente en su sector, mirando al futuro con una perspectiva a largo plazo de ofrecer soluciones sanitarias innovadoras. Si tuviéramos que terminar el inicio de esta historia con una palabra, esa podría ser «resiliencia».

Bien, en el Management Board de la empresa eran cada vez más conscientes de que el paradigma estratégico de negocio ha cambiado. En este nuevo paradigma, el «Dato» es el activo más valioso, y su gestión - nueva hasta el momento - suponía un nuevo reto para la compañía; necesitaban una estrategia de datos.

**El «Dato» es
el activo más
valioso**

y su
gestión,
un nuevo
reto.

Es decir, si el activo de más valor es el «Dato», cómo iban a aprovechar todo su potencial sin una estrategia; y cómo esta estrategia iba a ser exitosa si no iba alineada con la estrategia de negocio. ¿Os podéis imaginar cómo continúa la historia? Continuemos...

La respuesta del CEO para abordar este nuevo reto de la compañía, fue crear un área de Data & Analytics, bajo la responsabilidad del CIO. Un área estratégica, que junto con la ya existente área de Transformación Digital, sería clave en la estrategia de datos. Dos roles, CIO y CDO, que debían trabajar juntos y coordinados. Y así fue.

La primera acción del CIO fue realizar un análisis de la situación, en colaboración con una consultora especialista en Data & Analytics, para identificar en qué punto de partida se encontraban.

La conclusión clave que identificaron en el análisis, junto con el área de Transformación Digital, fue que necesitaban tener más cultura del «Dato» en la compañía a todos los niveles. ¿Qué significa esto? Que necesitaban promover internamente la importancia del dato, formar a todos los equipos en su terminología, y concienciar de los beneficios de los procesos basados en datos para optimizar las operaciones y tomar mejores decisiones. Sólo así podrían llevar a cabo la estrategia de datos con éxito.



Data has a better idea

Convencidos, y con el asesoramiento de la consultora de Data & Analytics, le propusieron al CEO la iniciativa; pilar clave de la estrategia de datos de la compañía, que consistía en realizar un programa de culturización del «Dato», con el fin de alinear los objetivos estratégicos de cada una de las áreas.

Bien, dicho programa se llevó a cabo para formar al Management Board, los Data Citizens y al equipo de Data & Analytics en las nuevas tendencias y en analítica avanzada. En él se explicaron cuáles son los conceptos clave, los objetivos y los beneficios de una estrategia de datos, y cómo se puede llevar a cabo. Después de la iniciativa, y con el liderazgo sólido de la Alta Dirección, cada una de las áreas de la compañía había comprendido la importancia del «Dato» como un activo muy valioso para alcanzar sus objetivos.

Esta historia todavía no ha llegado a su fin, pero sin duda será feliz, porque son conscientes de que la culturización del «Dato» es un pequeño paso para la Alta Dirección, pero un gran salto para la compañía.

La culturización del dato:
UN PEQUEÑO PASO PARA LA ALTA DIRECCIÓN
UN GRAN SALTO PARA LA COMPAÑÍA

1. LA CULTURIZACIÓN DEL DATO

El elefante y los hombres ciegos

La importancia de la visión global estratégica

Érase una vez seis hombres ciegos que vivían en un pueblo. Un día uno de los aldeanos les dijo: "Oye, hay un elefante en el pueblo". Los hombres ciegos no sabían qué era un elefante, y como tampoco podían verlo, decidieron ir a tocarlo para comprender cómo era:

"Oye, el elefante es un pilar" dijo el primer hombre al tocar la pierna.

"¡Oh, no! Es como una cuerda" dijo el segundo mientras tocaba la cola.

"¡Oh, no! Es como una gruesa rama de un árbol" dijo el tercer hombre que tocó la trompa del elefante.

"¡No, no! Es como un gran abanico", dijo el cuarto hombre al tocar la oreja.

"Es como una pared enorme" dijo el quinto hombre mientras tocaba el costado del elefante.

"Es como una tubería" dijo el sexto hombre que tocó el colmillo del elefante.

Como cada uno de los hombres ciegos sólo había tocado una parte del elefante por separado, ninguno de ellos coincide en cómo era. Incluso comenzaron a discutir sobre el elefante y cada uno de ellos aseguraba que tenían razón.

Un hombre sabio pasaba por allí, y al oír a los seis hombres ciegos discutiendo sobre qué o cómo era el elefante, se detuvo y les explicó con calma: "Todos vosotros tenéis razón. El motivo por el cual cada uno de vosotros lo dice de manera diferente, es porque cada uno habéis tocado una parte diferente del elefante. El elefante tiene todas las características que habéis dicho."

Los ciegos y el elefante es una parábola originaria de la India que nos ilustra la incapacidad del hombre para conocer la totalidad de la realidad debido a la falta de visión global y la necesidad de comunicación, según la perspectiva que tengas.



En fin, no perdamos el foco. Esta parábola nos sirve para reflejar la situación actual de muchas empresas. En ellas, nos podemos encontrar que cada una de las áreas - hombres ciegos - tiene una perspectiva diferente del negocio debido a sus objetivos concretos, por ejemplo. Y la visión global, sería la cultura de datos; algo esencial para ser conscientes de la importancia de los datos y saber cómo gestionarlos y utilizarlos para mejorar los procesos y la capacidad competitiva.

La visión global común es clave para alcanzar el objetivo. No por más hombres ciegos tocando partes del elefante, hubieran sabido qué y cómo era el animal porque entre cada uno de ellos había un silo de información que les condenaba al fracaso. Es inútil discutir como hombres ciegos, y debemos abstraernos de las perspectivas particulares para ver la totalidad de la realidad, evitando o corrigiendo estos silos de información interdepartamentales que puedan existir. Es decir, aplicado a la gestión de los datos en las compañías: no necesitas más Data Scientist, sino más cultura de datos

No necesitas más Data Scientist, sino más cultura de datos

La cultura de datos - y en general cualquier cultura - es un tema de mentalidad de las personas, así que estas son un factor multiplicador. ¿Qué ocurre, entonces, realmente?

Una cultura de datos implica poner los datos en movimiento, cambiar maneras de trabajar, democratizar la información, tomar mejores decisiones, y cambiar los modelos de trabajo y colaboración.

Bien, en muchas compañías el equipo humano no se ve capacitado para trabajar con datos; o, mejor dicho, para trabajar en datos. Es decir, trabajamos con datos desde siempre pero ahora debemos trabajar pensando en datos. Como veis, la cultura es clave para poner en marcha cualquier estrategia de datos.

¿Cómo podemos conseguir que las personas de nuestra compañía se sientan capacitadas en datos?

Confianza, tecnología y procesos. Podemos aumentar la confianza promoviendo la información y facilitando el acceso a la formación en datos. Disponer de la tecnología adecuada es clave para gestionar los datos, y si se disponen de recursos limitados, podemos crear soluciones que no dependan de una tecnología costosa. Y, por último, es importante tener procesos eficientes para que todo fluya a la hora de gestionar los datos.

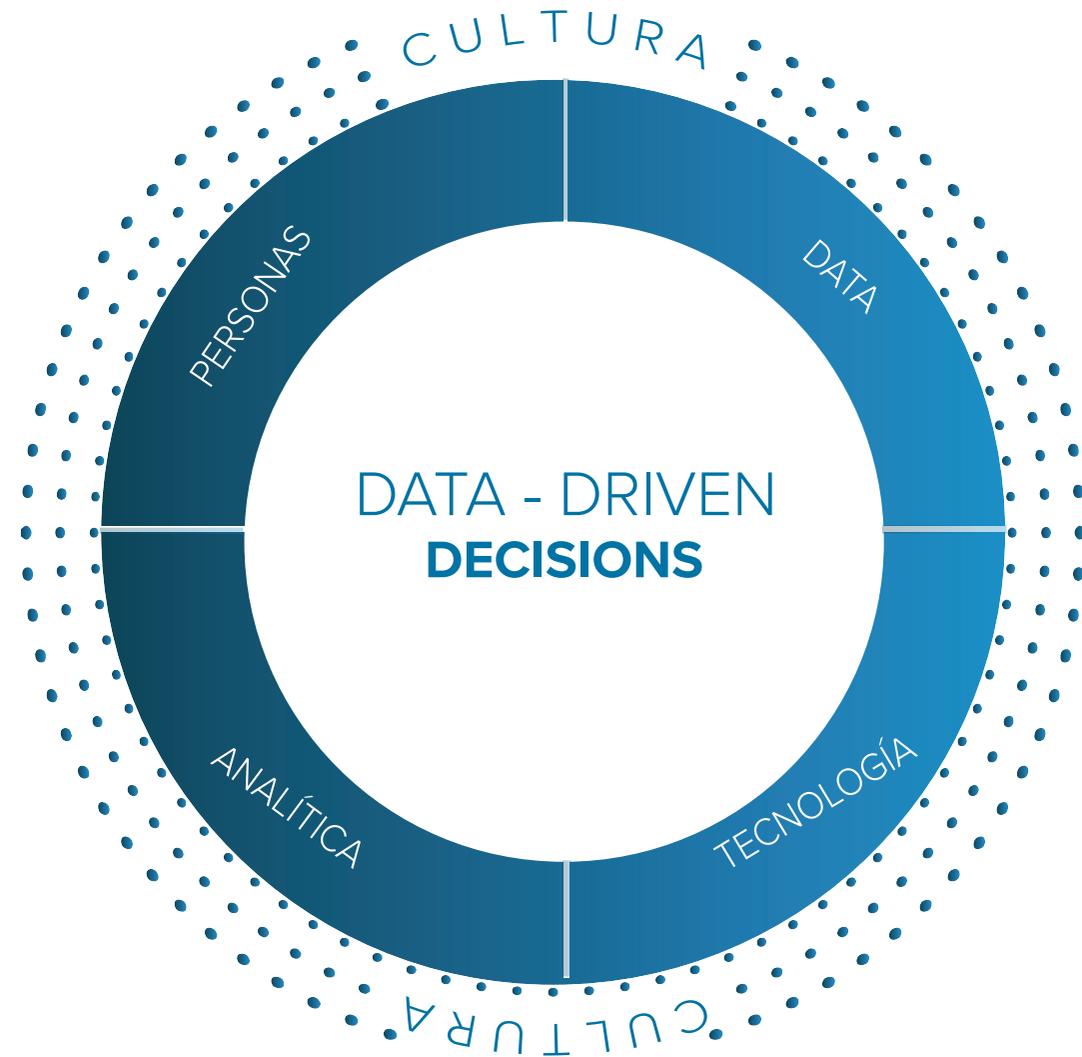
Para promover y consolidar la cultura del «Dato», es necesario seguir lo que podríamos llamar “el ciclo vital” de la cultura del «Dato»: los datos, la tecnología, la analítica, las personas y cierra el círculo la propia cultura.

El ciclo vital del dato

Los cuatro pilares para promover la cultura del «Dato»

El proceso de Data & Analytics tiene un ciclo vital para poder recopilar, almacenar, gestionar y compartir los datos de manera correcta. El ciclo abarca cuatro pilares interrelacionados entre sí con una relación simbiótica que permite avanzar de uno a otro.

La simbiosis del ciclo vital: Los datos aprovechan la tecnología para brindar capacidades analíticas, las cuales son beneficiosas para las personas dentro de la organización. El ciclo vital llega a su fin cuando las personas de la organización han adquirido el hábito de tomar las decisiones basadas en datos.



- **Datos:** los datos en toda la organización deben representar la mejor versión de la realidad, por lo que se puede confiar en ellos para tomar decisiones.
- **Tecnología:** se debe concebir la tecnología como un acelerador para lograr un mejor rendimiento analítico del negocio.
- **Analítica:** obtener *insights* de los datos y convertir esos *insights* en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Personas:** encontrar, motivar y retener el talento adecuado con las habilidades necesarias para desarrollar los proyectos de Data & Analytics.

Cultura: Asegurar los correspondientes mecanismos corporativos en la compañía para adquirir el hábito de tomar las decisiones impulsadas por los datos.

Para promover y consolidar una cultura del «Dato» se debe seguir exhaustivamente el ciclo vital del «Dato».

¿Qué podemos aprender de Mario Bros?

Conclusiones para promover y consolidar una cultura del «Dato»

Los humanos podemos llegar a ser muy ineficientes. Seguramente todos recordéis el juego de Mario Bros. Para muchos, marcó la infancia. ¿Cuánto diríais que pesaba el juego?

Mario Bros pesó tan solo 40kb. Para hacernos una idea, la imagen sobre el juego que podéis ver aquí pesa 283kb. ¿Por qué? Porque el marco de desarrollo que tenían les restringía la forma del programa. Existían límites estrictos y la destreza y habilidades programando eran necesarias para conseguir el resultado final. Y esto fue gracias a que tenían una cultura común - de programación, en este caso - y compartían la misma visión global, sin silos que pudieran distorsionar alguna perspectiva.

EL JUEGO ENTERO DE
MARIO BROSS PESABA
SOLO **40 KB**



ESTA IMAGEN PESA
283 KB

Conclusión:

para poder promover y consolidar una cultura del «Dato» en la empresa es necesario:

- 1** Seguir el ciclo vital de la cultura del dato.
- 2** Cultura común de información: piensa cómo poner a las personas en una cultura común de información antes de hablar de tecnología.
- 3** Una arquitectura de datos: tus datos son como granos de café, ganan valor si los trituras y los mezclas: invierte en tu arquitectura de información y el gobierno de la misma.
- 4** Resiliencia: la probabilidad de fracasos parciales es muy alta, pero no hay que rendirse. La transformación de la cultura toma más tiempo que el cambio tecnológico
- 5** Aprender de la experiencia: no pongas 10 Data Scientist a extraer insights de informaciones parciales: así puedes hacer pruebas de concepto, pero no transformarás la organización ni la cultura.
- 6** Alfabetización en el «Dato» o Data Literacy: la capacidad de leer, trabajar, analizar y discutir con los datos.

2. ¿QUÉ ES DATA STRATEGY?

La datalización de las empresas

“No basta con digitalizar. Tenemos que datalizar”

La datalización no es una moda; es el nuevo paradigma empresarial, y nuevo desafío en la era de la digitalización. El mundo está en los datos.

“No basta con digitalizar. Tenemos que datalizar”. Hemos rescatado esta frase que Marcia Lei Zeng, profesora de Biblioteconomía y Ciencia de la Información de la Universidad de Kent (EE.UU), usó en 2014 para subrayar el papel clave de la datalización para que el gran volumen de contenidos pueda ser organizado de tal modo que sea fácilmente localizable, compartido e integrado en otras bases de datos. Hoy en día, qué empresa no habla de datalización...



“ cada
negocio
necesita
**una
estrategia
de datos”**

Bernard Marr

Ya hemos visto la gran cantidad de datos que generamos, su valor y potencial para la empresa, la importancia de la cultura de datos y la necesidad de una estrategia de datos para convertirlos en activos transformacionales. Tal y como dice Bernard Marr: “Los datos son importantes para todas las empresas. Por lo tanto, se deduce que cada negocio necesita una estrategia de datos”

A pesar de que todo esto puesto de manera ordenada sobre la mesa parece obvio, tenerlo claro es lo más importante para alinear la estrategia de datos con la estrategia de negocio. Pero rebobinemos un momento, ¿qué es una estrategia de datos?

La estrategia de datos

“PREGÚNTATE SI LO QUE ESTÁS HACIENDO
HOY TE ACERCA AL LUGAR EN EL QUE
QUIERES ESTAR MAÑANA”

Walt Disney

Hasta el momento, las organizaciones se han preocupado especialmente del almacenamiento de toda la información que generaban, desarrollando métodos sofisticados para gestionar la cantidad de datos que extraían, pero la realidad es que no han abordado cómo administrarlos, compartirlos y hacer un uso correcto de ellos dentro de una misma organización y a todos los niveles. Los datos no serán un activo de la compañía hasta que ésta no se organice con un sentido y visión de negocio y, lo más importante, se empiece a sacar provecho de ella y se active a nivel estratégico.

Una estrategia de datos, principalmente, es un plan diseñado para convertir los datos en activos que nos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. Desde un punto de vista operativo, sería la hoja de ruta para mejorar la toma de decisión y optimizar los procesos a través de los datos.

Una estrategia de datos bien definida les permite aprovechar y compartir datos en toda la organización, mejorando funciones básicas como el presupuesto, la planificación de personas y la gobernanza. Cualquiera que sea el negocio, las realidades del mercado actual significan que aquellos con los mejores sistemas y capacidades de datos ganarán, y por un margen cada vez más grande.

Para llevar a cabo la estrategia de datos es necesario recopilar, almacenar, gestionar y compartir los datos para convertirlos en activos transformacionales, siempre en base a los objetivos estratégicos de la compañía. Esto se debe desarrollar siguiendo el ciclo vital: datos, tecnología, analítica, personas y cultura.

¿Por qué alinear la estrategia de datos con la estrategia de negocio?

Si en artículos anteriores centrados en **Business Insights**, hablábamos de la importancia de poner el dato en el centro de la toma de decisiones y de cómo las empresas empiezan a entender el valor que se puede extraer de los mismos, con la estrategia de datos vamos más allá. Hablamos de incluir los datos como parte de la propia estrategia general de la compañía e incluirlos como un activo transformacional más.

De nada sirve generar informes sobre un área en concreto de la empresa si el responsable no conecta los KPI's del área con los KPI's de todo el negocio y ayuda a interpretarlos a la Alta Dirección. Las empresas deben empezar a tener en cuenta la gestión del dato como parte de la estrategia de la Alta Dirección con el fin de activarlo estratégicamente.



El know-why va antes que el

K N O W - H O W

Los datos son un activo estratégico:

En este nuevo paradigma de negocio, los datos han pasado a ser un activo estratégico. Y como tal, son un recurso muy valioso para alcanzar los diferentes objetivos estratégicos de la compañía de manera más eficiente. Por lo tanto, la estrategia de datos debe estar alineada con la estrategia de negocio.

Cambio interno en la compañía:

Aquí, el C-Level es clave. Los cambios en las organizaciones tienen que nacer e impulsarse desde el Alto Nivel hacia abajo, comenzando por el CEO. Es su responsabilidad generar un cambio interno que implique planes de negocio en los que usar la información para obtener una ventaja competitiva para alcanzar los objetivos estratégicos. De esta manera, la transformación será completa y transversal.

Mayor control y capacidad de respuesta:

Si implantamos la estrategia de datos desde los niveles más altos de la compañía, podremos abordar cualquier necesidad imprevista relacionada con los datos en el menor tiempo posible y con toda la información sobre la mesa; y proporcionar la mejor solución posible en cuanto a la gestión de dato, la tecnología y procesos, y las personas y capacidades; ahorrando tiempo y recursos a medida que las necesidades de la organización crecen y evolucionan

1

2



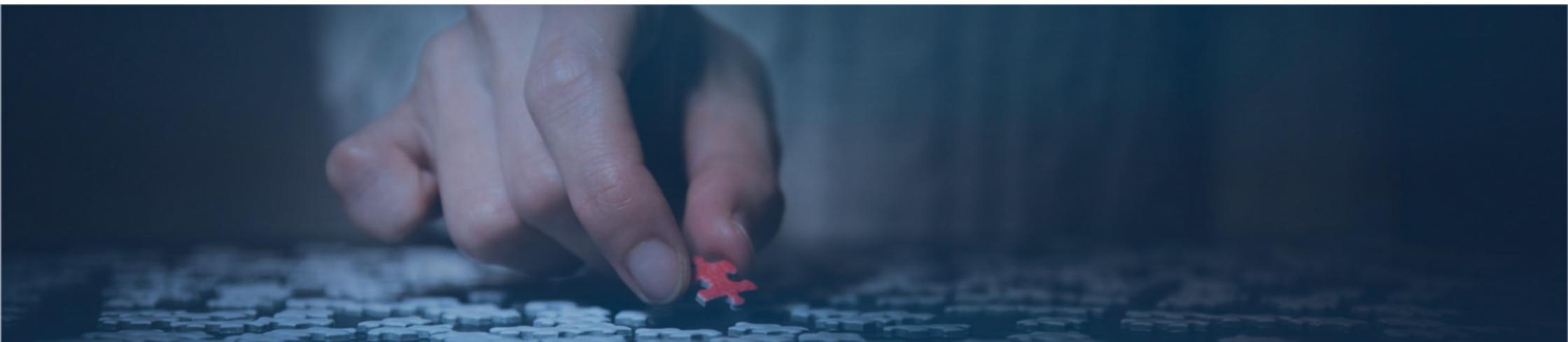
3

El mapa estratégico de datos

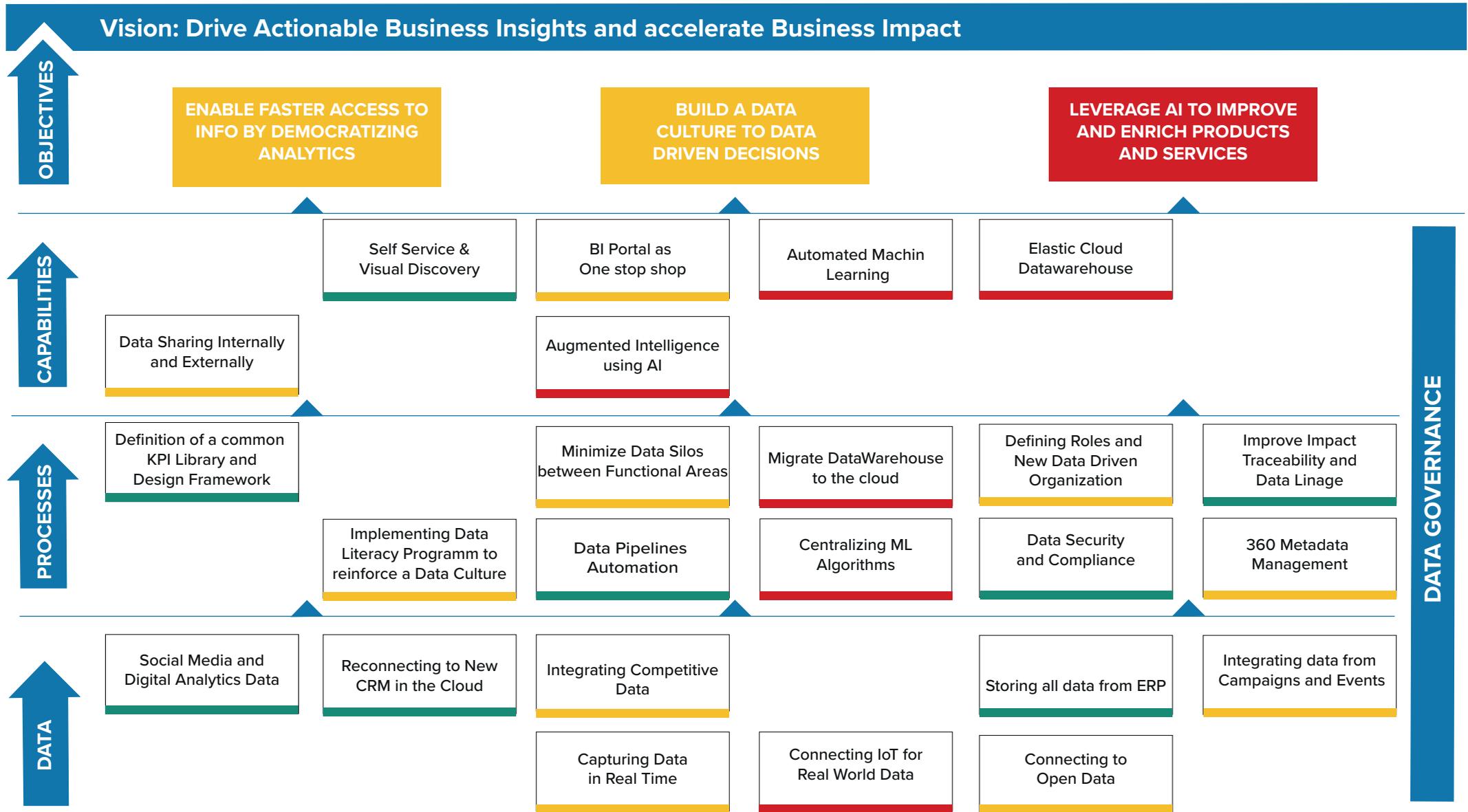
No se puede medir lo que no se puede describir
(Robert Kaplan y David P. Norton)

Los mapas estratégicos son la representación visual de la estrategia de la compañía. Una manera de proporcionar una visión macro común según diferentes perspectivas de actuación mediante una relación de causa y efecto.

En el caso de una estrategia de datos, las perspectivas son los pilares: datos, procesos, y capacidades. En cada perspectiva debemos trazar un plan táctico que nos lleve a la siguiente, pasando por cada una de ellas, hasta alcanzar nuestros objetivos. Y todo ello impulsado por una cultura del dato sólida y coordinado por un plan continuo de gobernanza de los datos para tener los procesos organizados y comprender el ciclo de vida de los datos.



DATA STRATEGIC MAP, AN EXAMPLE



¿Cuáles son los beneficios de un mapa estratégico?

Compromiso:

el proceso de crear el mapa estratégico involucra a todos los roles C-Level y transforma la estrategia en un proceso continuo.

Eficiencia:

el mapa estratégico sobre la mesa facilita la alineación de las diferentes áreas y las reuniones son más eficientes y productivas

Resiliencia:

las acciones de causa y efecto permiten realizar pruebas piloto con mayor facilidad, validarlas en segmentos sin afectar a todos los procesos, y pivotar la estrategia si es necesario.

Comunicación:

Facilita la comunicación con los equipos para que comprendan el beneficio global más allá del éxito de su área.

Planificación integrada:

estimación económica, en tiempo y en recursos de cada uno de los proyectos

La Datísima Trinidad

Liderazgo, cultura y estrategia

Todo lo expuesto anteriormente, nos lleva de manera -sobre- natural a la Datísima Trinidad, tres fortalezas que nos ayudarán a pasar con éxito cada una de las fases del ciclo vital del dato: liderazgo, alfabetización en el «Dato» y estrategia.

El liderazgo (hablamos de alinear la estrategia de datos con los objetivos estratégico) para que todo el personal de una compañía y, sobre todo, los decision-makers se centren en la información que fluye de los datos existentes de la empresa, y tomen decisiones o cambios de estrategia en base a los datos; no a la intuición o experiencia particular. Esto es lo que llamamos empresas Data-Driven.

Cultura del dato (hablamos de alfabetización en el «Dato») para ser capaces de trabajar hablando en datos. Los datos deben ser el segundo lenguaje de la compañía. Esto es lo que se conoce como: “data literacy”.

La estrategia (hablamos de la importancia de tener un mapa estratégico) para el análisis, la planificación y la medición y seguimiento. Como decía Sun Tzu en su famoso tratado sobre tácticas y estrategias militares “El arte de la guerra”: «Estrategia sin táctica es el más lento camino a la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota».

Qué problemas te vas a encontrar en tu estrategia de datos

Y cómo solucionarlos con solvencia

Todo esto y lo anterior podemos encontrarlo en Google...

BÚSQUEDA EN GOOGLE	RESULTADOS	TIEMPO
Qué es una "estrategia de datos"	35,700,000	0.72 segundos
Cómo hacer la "estrategia de datos"	28,000,000	0.88 segundos
Cómo diseñar una "estrategia de datos"	28,400,000	0.64 segundos

Pero lo que es más complicado encontrar es cómo resolver eficientemente los problemas que te vas a encontrar por el camino en cada una de las fases del ciclo vital: datos, analítica, tecnología y personas y añadiendo la cultura; según el punto de madurez de tu compañía. A continuación, enumeramos los problemas más comunes a partir de nuestra experiencia con clientes.

El acceso a la información: el dato debe ser accesible, trazable y securizado, es decir, debe estar democratizado. Un error común es que la compañía invierta primero en tecnología sin antes tener en cuenta los datos y las necesidades y objetivos a cubrir. ¿Qué ocurre entonces? Que acaban adaptando el negocio con calzador a la tecnología, en lugar de aplicar la mejor tecnología para la gestión de los datos, según las necesidades y objetivos. Es una premisa clave saber qué necesitas para

No tener un modelo escalable: Cada vez tendrás más datos que gestionar y, por consiguiente, más datos no estructurados. El error común a la hora de implementar la tecnología es desarrollar una solución a medida pensando que es la solución ideal por el hecho de que es a medida. Dicha solución a medida seguramente se quedará limitada a corto o medio plazo porque no es escalable. La recomendación es implantar una solución de mercado, ya que los proveedores tecnológicos ya han estudiado los diferentes casos de uso en el negocio y disponen de un roadmap de producto para tener la visión a largo plazo. Además, evitas la dependencia del proveedor de la solución a medida.

La miopía analítica: El modelo inform-to-report no es el más adecuado. Es decir, informar después de que los hechos sucedan es un modelo que ha quedado obsoleto si se quiere sacar el máximo provecho de los datos. Es fundamental tener una visión global a largo plazo de la estrategia de datos para poder planificar correctamente los recursos, equipos y presupuesto; y predecir posibles contratiempos. Lo recomendado es un modelo predictivo con una buena estrategia de analytics para ser capaces de influenciar en los procesos que predices que van a ocurrir. Y aquí, el mapa estratégico de datos cobra mayor importancia para poder ver lo que hay más allá y no padecer miopía.

PERSONAS

Focalizarse en la analítica sin prestar atención al negocio, y viceversa: Es vital tener claras las capacidades de las personas y capacitarlas en aquellos roles claves para llevar a cabo la estrategia de datos. Un error común es pivotar demasiado la estrategia hacia la parte analítica, perdiendo de vista el negocio o viceversa. Lo recomendado es cruzar el pensamiento analítico - Data Scientist - con la visión de negocio - Business Analyst -. Lo recomendado es encontrar un híbrido entre ambos roles; este perfil es el Citizen Data Scientist.

El acceso a la información: el dato debe ser accesible, trazable y securizado, es decir, debe estar democratizado. Un error común es que la compañía invierta primero en tecnología sin antes tener en cuenta los datos y las necesidades y objetivos a cubrir. ¿Qué ocurre entonces? Que acaban adaptando el negocio con calzador a la tecnología, en lugar de aplicar la mejor tecnología para la gestión de los datos, según las necesidades y objetivos. Es una premisa clave saber qué necesitas para implementar la tecnología que mejor se adapte.

CULTURA

3. DATA GOVERNANCE

Data Governance

La Torre de Control en la Ejecución de la Estrategia de Datos

Data Governance es un enfoque de trabajo que facilita la comprensión del ciclo de vida de los datos y de la información, cuya misión es transformar los datos de la organización en un activo diferencial, que permita a la compañía generar y añadir valor internamente y a los clientes.

Un Modelo de Gobierno del Dato debe ser un traje a medida entendiendo las necesidades organizativas para proponer un modelo acorde a ellas, basado en cuatro pilares: organización, procesos, tecnología y seguimiento y mejora continua.



PRINCIPIOS
DEL GOBIERNO
DEL DATO

- Construir una base fuerte para el despliegue de Analytics, mejorando la explotabilidad de los datos desde negocio, estandarizando definiciones y usos, simplificando las estructuras de datos.
- Impulsar la gestión del cambio que asegure el "ownership" de los datos por parte de negocio.
- Promover un lenguaje único sobre los datos dentro de la compañía.
- Establecer procesos que aseguren la calidad, accesibilidad y trazabilidad de los datos, con foco en evitar la entrada de datos incorrectos.
- Asegurar el cumplimiento normativo (seguridad, protección de datos...)
- Convertir los datos en un activo transversal a la compañía, compartiendolos entre departamentos y aportando más valor.
- Proporcionar las herramientas adecuadas para el control y mejora de la calidad de los datos y su trazabilidad.

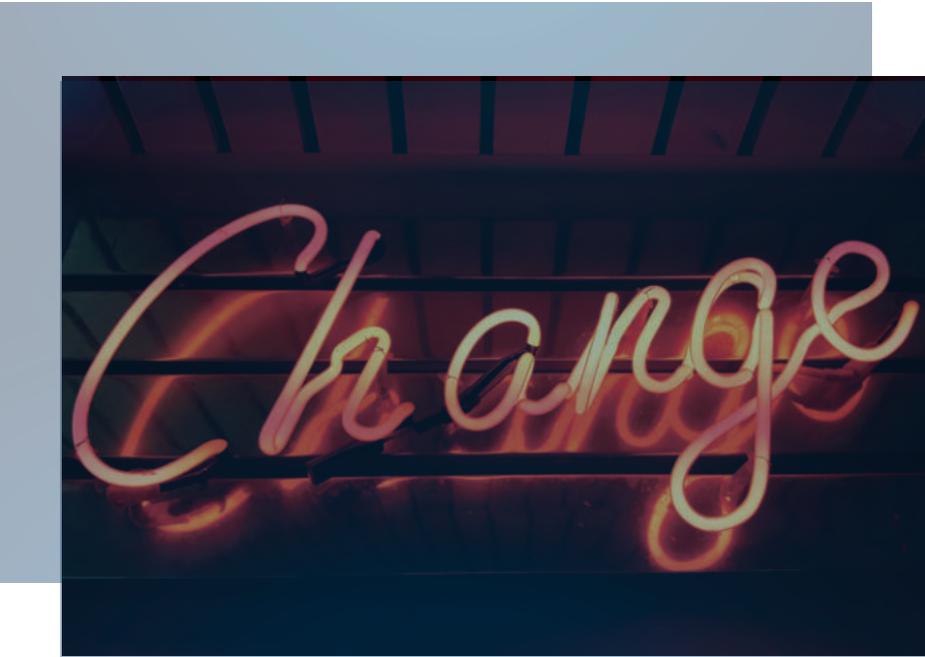
Curva de madurez según Data & Analytics

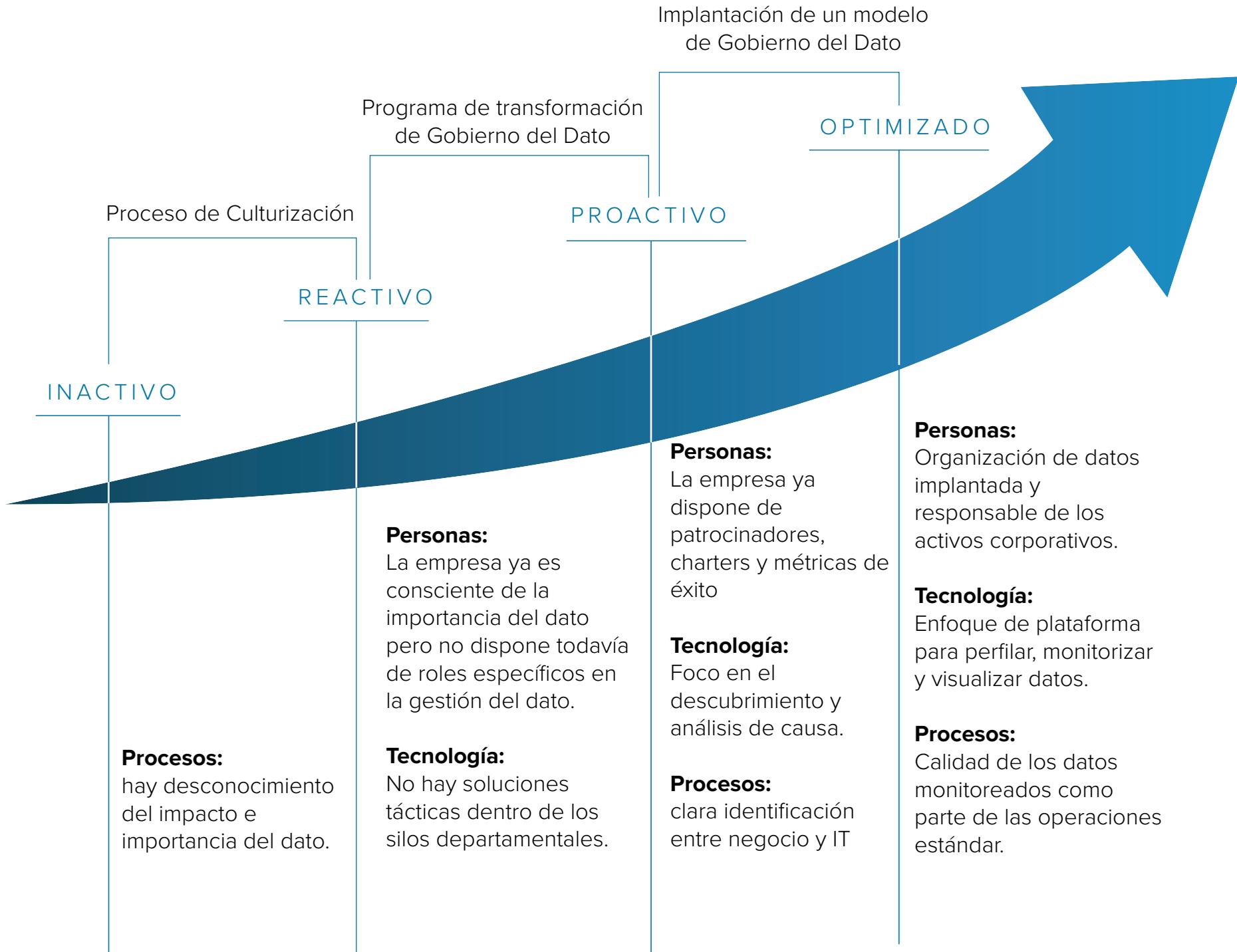
¿Dónde está mi empresa?

Una vez que ya sabemos que los datos son un activo transformacional para nuestro negocio y que para aprovechar su valor y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía es necesario una estrategia de datos, surge una pregunta crítica: ¿estamos preparados? - ¿está mi empresa preparada? -.

Para convertir el Dato en un activo transformacional, es necesario evolucionar el nivel de madurez de la organización.

A continuación, exponemos las siguientes etapas del nivel de madurez de la compañía entorno a los datos corporativos - según las personas y capacitación, procesos y tecnología - y cómo evolucionar a la siguiente:





Quién es quién en el Gobierno del Dato

Los roles clave

CDO (Chief Data Officer): Asume total responsabilidad de la estrategia con los datos y la información, estableciendo las políticas, criterios y procesos.

Oficina de Gobierno del Dato: Encargado de velar por el cumplimiento de la estrategia, política,s criterio y procesos, asegurando el adecuado alineamiento de todas las áreas implicadas.

Citizen Data Scientist: La persona responsable de generar modelos tanto de datos como negocio, a partir del análisis predictivo o prescriptivo. Es un rol híbrido entre el Data Scientist y el Business Analyst.

Data Owner: Experto encargado de garantizar la correcta gestión de los ámbitos de los que es responsable.

Data Steward: Responsables de ejecutar las políticas, criterios y procesos basándose en la estrategia del Gobierno del Dato, en los ámbitos de datos que han sido asignados.

Data Architect: Asegura la coherencia de los datos residentes en los aplicativos, tanto a nivel de definición como de calidad y seguridad, y se responsabiliza de asesorar a los Data owners y Data Stewards, así como de trasladar a nivel IT la decisiones tomadas conjuntamente con estos.

Roles de soporte: Roles que deberán dar soporte al Gobierno del Dato como un equipo especializado de “Seguridad” o un equipo de IT.

CITIZEN DATA SCIENTIST

DATA SCIENTIST

Analytics



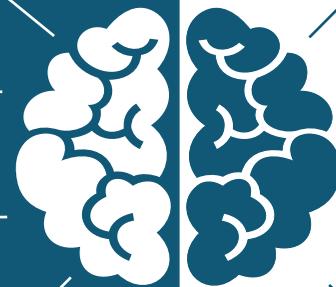
Coding



Databases



Algorithms
and Models



BUSINESS ANALYST

Data visualization



Critical Thinking



Problem - Solving



Communication



Las herramientas tecnológicas del Gobierno del Dato

Una iniciativa de Gobierno del Dato exitosa comprende a las personas, los procesos y la tecnología. Esta última, será clave para complementar y automatizar los procesos que se implementen en la compañía.

Diccionario de datos y trazabilidad:

Implantación de soluciones para la gestión de un repositorio único que contenga la información acerca de los conceptos y terminologías de negocio, definiciones y relaciones entre ellas, así como su trazabilidad.

Master Data Management (MDM):

Diseño e implantación de soluciones de gestión de datos maestros y de remediación de los datos (implicar a negocio en las decisiones de depuración de la información).

Integración y calidad de datos:

Implantación de soluciones para medir, mejorar y asegurar la calidad de los datos y de procesos de validación y consolidación de datos.

Tecnología para evaluar la mejora continua:

Cuadros de mando para evaluar el modelo de Gobierno de Datos con métricas para hacer seguimiento de la evolución y proponer planes de mejora.



PECADOS CAPITALES EN EL GOBIERNO DEL DATO

Un Modelo de Gobierno del Dato cambia drásticamente la forma de entender la gestión de los datos. Si las siguientes situaciones, respuestas y/o pensamientos se oyen en tu empresa, está cometiendo un pecado capital en el Modelo de Gobierno del Dato.

- 1 **Egoísmo:** Seguir trabajando con «mis datos» en lugar de con «los datos de la compañía». Ejemplo: “Como el sistema está mal, tengo mi Excel con los datos buenos en lugar de corregir el sistema.”
- 2 **División:** Promover los silos de información en lugar de la transversalidad y estandarización. Ejemplo: “Nosotros informamos la fecha de cambio de situación y ellos la fecha de escritura.”
- 3 **Elusión:** Eludir la responsabilidad en lugar de compartir una responsabilidad en negocio, con impacto en los incentivos. Ejemplo: “Este campo es de IT” o “Yo no estaba, espera que pregunto a alguien que...”
- 4 **Tibieza:** Conformarse sólo con la calidad de los datos en lugar de promover el Gobierno de los Datos. Ejemplo: “Que lo corrija Sistemas”.
- 5 **Apatía:** Falta de capacitación para ser proactivos y optimizar los datos, haciendo correcciones tácticas y reactivas. Ejemplo: El cliente pide que corriamos los datos. No nos anticipamos
- 6 **Indiferencia:** No contar con una calidad medible y accionable, seguimiento de métricas y mejora continua
- 7 **Procrastinación:** Es tedioso construir un diccionario de datos y podemos caer en la tentación de dejarlo para mañana, pero es lo que nos hace conocer qué es lo que estamos midiendo.



4. EL ROI DE LA ESTRATEGIA DE DATOS

El objetivo principal de la estrategia de datos es mejorar la toma de decisiones; y todas las decisiones provienen de preguntas claves. Poder responder a estas preguntas clave es el indicador de que tu estrategia de datos está siendo exitosa o no.

Estas preguntas pueden variar ya que dependen de las necesidades y objetivos generales de cada compañía. Tomando como referencia las preguntas que plantea Bernard Marr en su libro “Data Strategy”, hemos hecho una selección para tener una muestra representativa para el área comercial, finanzas, procesos internos y las personas.

¿Somos capaces de responder a estas preguntas?



COMERCIAL

¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado?

¿Seguirá habiendo demanda de nuestro producto dentro de cinco años?

¿Cómo fijamos los precios de nuestros productos y servicios de la mejor manera?

¿Qué canales de marketing o de ventas son más eficaces?

¿Qué grado de satisfacción tienen nuestros clientes con nuestro servicio?

PERSONAS

¿Qué habilidades fundamentales necesitaremos en los próximos dos años?

¿Cuáles son los canales de contratación más rentables para determinados puestos?

¿Qué empleados están en riesgo de irse?

¿Cómo califican la Dirección nuestros empleados?

FINANZAS

¿Cómo genera dinero nuestra estrategia?

¿Cuáles son nuestras tendencias clave de ventas, ingresos y beneficios?

¿Cuánto costará producir y entregar nuestro producto/servicio en los próximos 12 meses?

¿Cuáles son nuestras mejores oportunidades para ahorrar?



PROCESOS INTERNOS

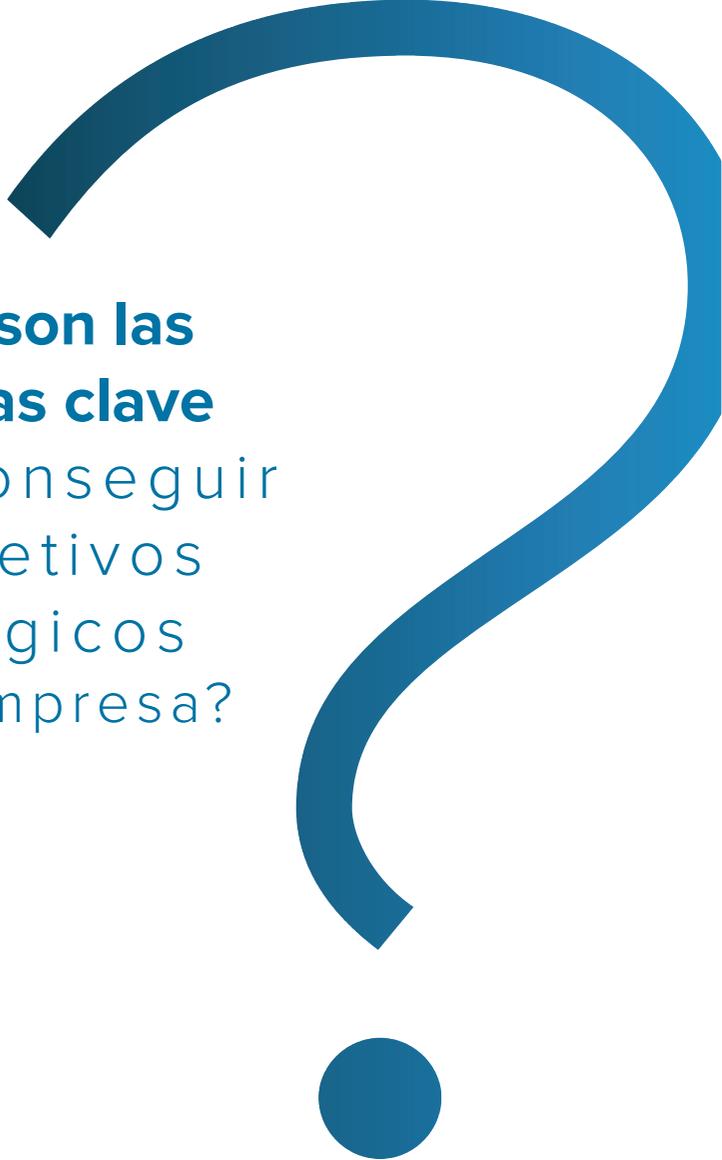
¿Tenemos a los socios adecuados para cumplir con nuestra estrategia?

¿Cómo optimizamos nuestra cadena de suministro?

¿Tenemos en orden la tecnología y sistemas informáticos adecuados?

¿Hasta qué punto se realizan nuestros proyectos a tiempo y dentro de los presupuestado?

Poner el foco en las preguntas clave adecuadas permite identificar qué datos realmente son necesarios para obtener las respuestas correspondientes.



¿Cuáles son las preguntas clave para conseguir los objetivos estratégicos de tu empresa?

5. CASOS DE USO

IDENTIFICACIÓN Y ROADMAP DE CASOS DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

C O N T E X T O :

Para una compañía retener al cliente, consumidor, paciente, usuario, o sea cual sea, su forma, es clave para la sostenibilidad del negocio y optimizar los costes. A través del análisis de dato, se pueden mejorar las decisiones de negocio.

S O L U C I Ó N :

Un plan de Analítica Avanzada para predecir el comportamiento del usuario, definiendo las fuentes de datos y acciones de captación; plataforma de datos (almacenamiento, visualización...); y, por último, la analítica, con la definición del algoritmo y el modelo de análisis de datos.



CREAR UN ÁREA DE DATA GOVERNANCE

C O N T E X T O :

Actualmente las claves para generar ventajas competitivas y diferenciarse de la competencia residen en el uso de los datos y de la tecnología. Cuando una empresa se dispone a crear una estrategia de datos, la situación actual es que existen distintas “verdades” según el área de negocio, la información está descentralizada, los procesos no garantizan la calidad de los datos y no está definido un Gobierno del Dato.

S O L U C I Ó N :

Desarrollar un proyecto estratégico de análisis, diseño, implementación y acompañamiento para crear un modelo de Gobierno del Dato.

Análisis: identificar el grado de madurez de la compañía en Data & Analytics.

Diseño: Propuesta del modelo de Data Governance que mejor se adapte a la compañía según sus necesidades y recursos. Incluye el modelo de organización y de operaciones, adecuando los roles y funciones a la carga de trabajo entre las áreas de negocio y datos para tener un equilibrio.

Implementación: Esta fase comprende la definición de los roles y funciones, del plan de comunicación, la configuración de las herramientas, el ciclo de vida del dato - Data Lineage -, así como el acceso a un glosario de datos y

Acompañamiento: Dar soporte a la compañía para empezar a operar después de la definición del modelo y facilitar su adopción



COMPAÑÍA QUE QUIERE MIGRAR AL CLOUD

C O N T E X T O :

Para hacer frente a los retos de la transformación digital, es necesario optimizar los procesos de la compañía a través de herramientas digitales. El Cloud Computing ya es un pilar importante en la gestión de las aplicaciones de negocio como puede ser el ERP. Una compañía que disponga los recursos y tecnología para migrar al Cloud, podrá beneficiarse de todos los beneficios que éste ofrece: disponibilidad, escalabilidad, resiliencia o agilidad, entre otros.

S O L U C I Ó N :

Realizar un Assessment con el equipo de IT para definir el modelo futuro de la Arquitectura de Analytics, estructurado en tres fases: modelo actual y necesidades de uso y explotación de los datos de los usuarios; análisis y evaluación de herramientas; propuesta de modelo de futuro.

MODERNIZACIÓN DEL DATA FRAMEWORK

C O N T E X T O :

La tecnología ha cambiado la forma en que las empresas dirigen su negocio. Hoy, la clave gira en torno a la revolución de la datos, la cual permite entender y descubrir nuevos comportamientos para tomar mejores decisiones; donde la transformación digital se convierte en una necesidad para mantenerse competitivo frente a la competencia.

S O L U C I Ó N :

Transformación digital de la compañía en términos de Gobierno del Dato, Arquitectura y Explotación, basado en 3 fases:

Diagnóstico: identificar la situación actual, el uso de los datos, recursos de tecnología y procesos, y capacitaciones de la compañía para determinar las necesidades.

Modelo de Gobierno del Dato: establecer un plan para dirigir el Gobierno de los Datos, así como designar el conjunto de reglas que aseguren una decisión óptima en cada momento en la Gestión de los Datos.

Arquitectura de Datos: garantizar la disponibilidad y fiabilidad de los datos con una propuesta que ofrezca cobertura a las necesidades funcionales y tecnológicas identificadas durante la fase de diagnóstico.



Analytics-Driven Decisions.

Síguenos en:

