

Módulo 4. Implementación de *marketing analytics*

Marketing intelligence, como hemos estado analizando, implica el estudio de la información para poder tomar decisiones que impacten de manera positiva en nuestro negocio. *Marketing analytics* es una parte del proceso, que se basa en la recopilación, procesamiento y presentación de los datos como información, para la toma de decisiones. De aquí se desprende que la analítica es integral a nuestros esfuerzos de Marketing Intelligence.

Figura 1: Dominios de *marketing intelligence*



Fuente: Mekong Big Data, 2021, <https://bit.ly/39fDX3g>

En este módulo, nos vamos a enfocar específicamente en los aspectos relacionados con la analítica, como uno de los centros de trabajo a los que debemos prestar atención. Por otra parte, discutiremos cómo convertir a nuestra organización en una que valore la cultura de los datos.

Unidad 4.1 Ecosistema de digital marketing analytics

El ecosistema de la analítica de *marketing* digital incluye diversos aspectos que debemos revisar. Comenzaremos con los indicadores clave de rendimiento, llamados KPI (por sus siglas en inglés, *key performance indicators*). Son definidos por Avinash Kaushik como “una métrica que nos ayuda a entender cuál es nuestro rendimiento con relación a nuestros objetivos” (Paz, 2018, p. 91). Solamente debemos agregarle a esta definición el hecho de que nos permiten tomar decisiones.

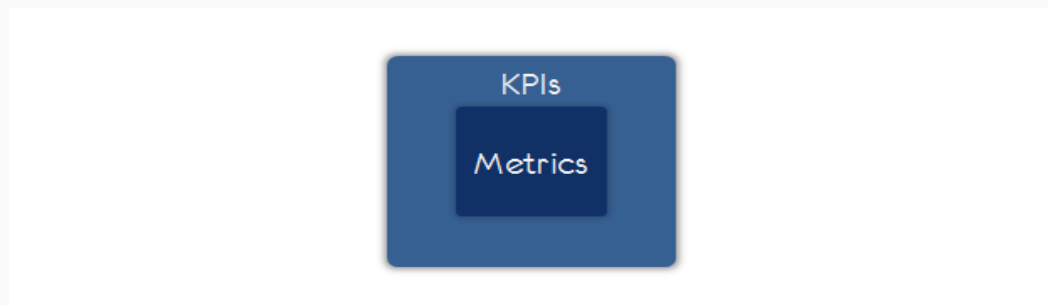
Intentemos desglosar esta definición en mayor profundidad:

- Una métrica: se trata de alguna dimensión que podamos medir, por eso se llama métrica; que nos permita medir bajo algún proceso de control el nivel al que alcanza en un momento determinado.
- Que nos ayuda a entender: si las métricas seleccionadas no contribuyen a nuestra comprensión en función al cumplimiento o no del plan y los objetivos, seguramente son métricas, pero no serán indicadores clave.
- Nuestro rendimiento: normalmente, lo que medimos es cómo resulta nuestra *performance* en función de los objetivos, pero debemos tener claro que se trata del rendimiento en función de lo planificado; y por ello se suele hablar desde una primera persona.
- Con relación a: los objetivos normalmente responden a un proceso comparativo que contrasta el rendimiento del plan en función de lo previsto.
- Nuestros objetivos: la comparación se realiza con el objetivo deseado, y por ese motivo es lo que primero se debe realizar a la hora de plantear un plan.
- Que nos permitan tomar decisiones: de nada nos sirve contar con un reporte si el mismo no nos ayuda a tomar decisiones o a plantear opciones sobre cómo seguir hacia adelante. (Paz, 2019, p. 66)

4.1.1 Elementos fundamentales

Como hemos explicado anteriormente, en el corazón del ecosistema digital se encuentran las métricas, aquellos números que constituyen la base de cualquier análisis que se desee llevar adelante. Dentro del universo de las métricas disponibles (o posibles de calcular) destacan los *key performance indicators* o KPI. Estos son aquellos indicadores que han sido seleccionados porque contribuyen a entender el progreso que se evidencia en relación con los objetivos trazados por la organización.

Figura 2: Ecosistema digital: métricas y KPI

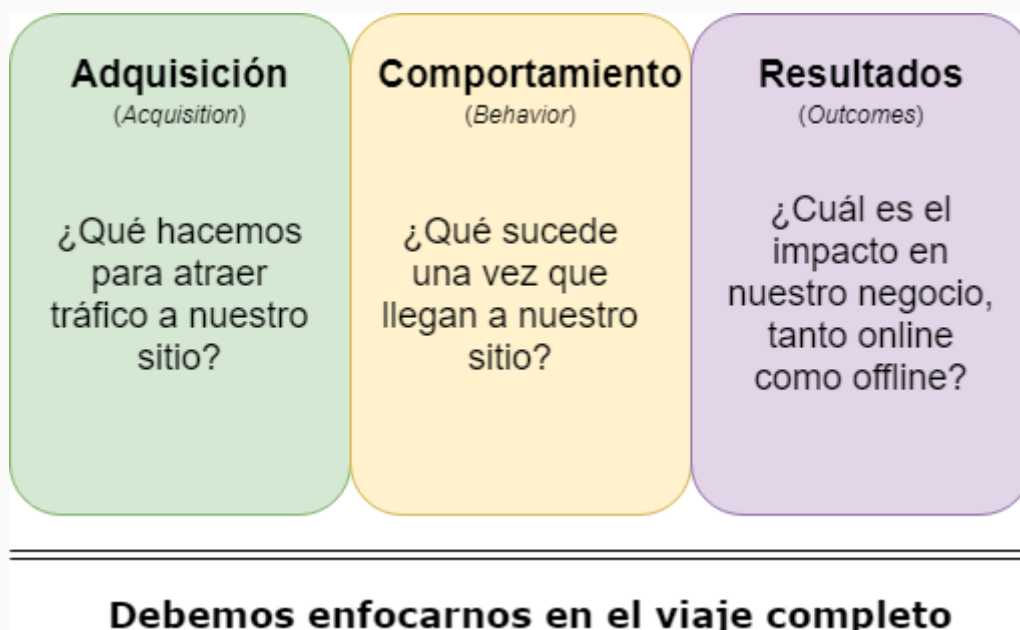


Fuente: Kaushik, 2015, <https://bit.ly/3oljmyT>

La simple definición de KPI utilizada incorpora una noción fundamental: no es posible definir KPI sin conocer cuáles son los objetivos de la organización. Es imposible realizar una evaluación de progreso o avance sin conocer exactamente cuál es el destino, para qué se realizan las acciones (y mediciones) correspondientes.

Generalmente, es complicado definir qué métricas constituyen KPI y cuáles no. Un simple esquema que puede ayudar en esta definición es el formato ABO (*acquisition, behavior, outcomes*) diseñado por Avinash Kaushik (2015), que vemos a continuación adaptado:

Figura 3: Modelo ABO (*acquisition, behavior, outcomes*)



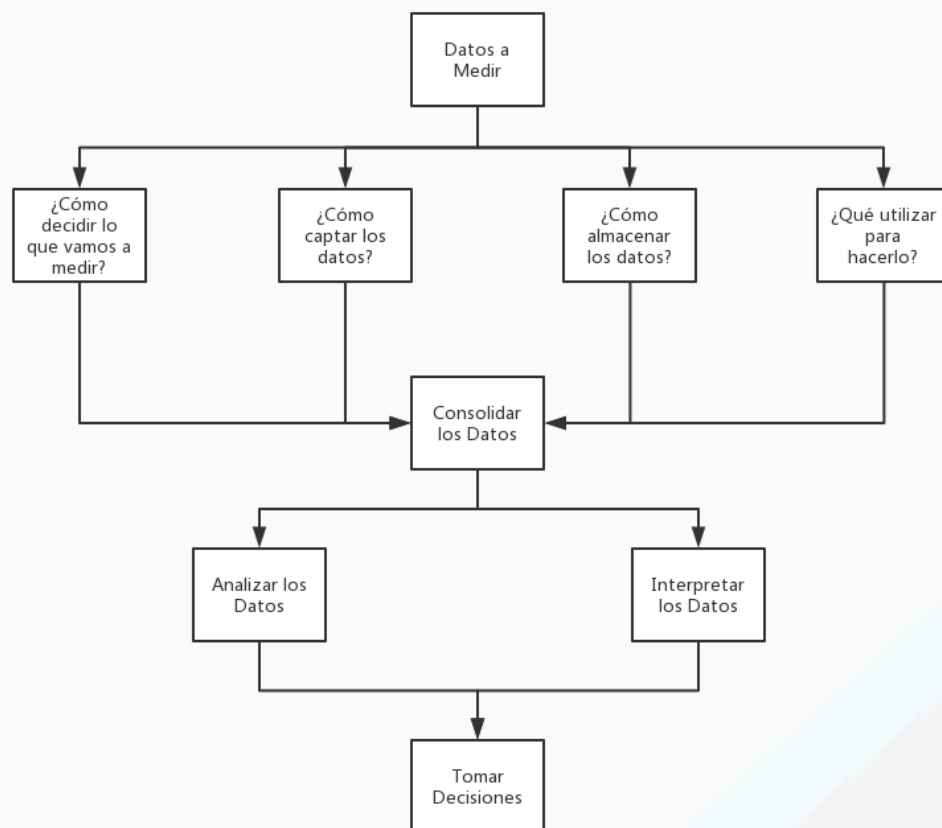
Fuente: elaboración propia.

Según este modelo, existen tres grandes bloques de métricas por considerar:

- En primer lugar, todas aquellas relacionadas con las actividades de **adquisición** de *leads* (o potenciales clientes), tales como visitantes únicos, cantidad de *leads*, cantidad y fuente de referidos, etcétera.
- En segundo lugar, se ubican todas aquellas métricas relacionadas con el **comportamiento** del usuario una vez que llega al sitio web de la organización. Estas incluyen *bounce rate* (o tasa de rebote) y métricas de lealtad, como la cantidad de visitas realizadas en un período de tiempo determinado y la “profundidad” de la visita, esto es cuánto tiempo y cuántas páginas el usuario navega en cada visita.
- Por último, se consideran las métricas relacionadas con los **resultados**, el impacto que los comportamientos del visitante han tenido sobre el negocio (tanto *online* como *offline*). Este último conjunto incluye métricas de conversión (ventas, suscripción, etc.) así como impactos de marca tales como aumento de *awareness*, cambio de percepción, generación de asociaciones positivas, entre otros.

Gracias a que es posible medir, podemos tener información cierta sobre nuestro avance hacia el cumplimiento de nuestros objetivos, así como contar con información fidedigna de avance y poder controlar los desvíos que se suceden.

Figura 4: El proceso de la medición



Fuente: Paz, 2018, p. 56.

Lo primero que debemos decidir, en función de los resultados que buscamos y los objetivos de nuestro plan, es comprender cuáles son los KPI que vamos a medir. Para ello, podemos seleccionar entre una gran cantidad de opciones.

Figura 5: Key performance indicators de conversión

Exposición	Visitas, Vistas, Seguidores, Fans, Suscriptores, Menciones de Marca, Alcance, Impresiones.
Influencia	Participación de Voz, Sentimiento, Visitas Referidas, Fuentes de Tráfico.
Participación	Clicks, Retweets, Compartidos, Respuestas, DMs, Posteos, Comentarios, Tasa de Participación.
Conversión	Descargas, Visitas a Tienda, Formularios, Presupuestos, Activaciones.
Monetización	Ventas online, ventas en tienda, pick and drops, ventas telefónicas, Códigos de Referidos, recompra, Customer Lifetime Value.

Fuente: Paz, 2017, p. 125

En la figura anterior podemos analizar las diversas opciones de métricas y KPI para utilizar si lo que queremos observar es el resultado de nuestros esfuerzos de conversión. Por otra parte, si queremos medir nuestros esfuerzos a la hora de gestionar los procesos, seguramente analicemos métricas y KPI diferentes, como podemos notar en la figura siguiente.

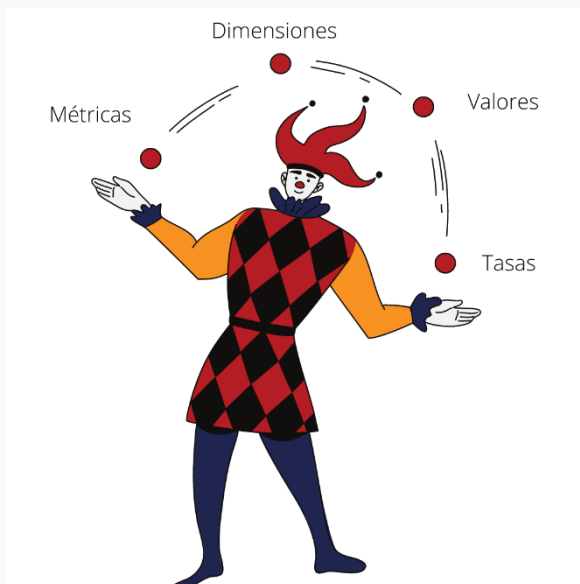
Figura 6: Key performance indicators de procesos

Satisfacción	Tasa de Comentarios positivos y Quejas de Clientes y usuarios.
Intención	Tasa de Comentarios y Consultas. Menciones que denotan intención.
Respuesta	Tasa de Respuesta, Tiempos Promedio de Respuesta, Outliers de Respuesta, Seguimiento, Tasa de Cierre de Casos.
Retención	Pedidos de Baja, Pedidos de Baja resueltos, Seguimiento de Formularios, Renovaciones.
Optimización	Mejoras de Costos, Tiempos, Procesos realizados en un periodo.

Fuente: Paz, 2017, p. 127

Como vemos, existe una multiplicidad de factores que se deben considerar y métricas que se deben seguir. Ahora bien, es importante que tomemos decisiones a la medida de nuestras necesidades. Las guías y recomendaciones generales son de importancia para comenzar, pero debemos establecer específicamente lo que nos será de mayor utilidad, en función de nuestro plan y nuestros objetivos.

Figura 7: Los malabares de la analítica



Fuente: Paz y Barrionuevo, 2021b, p. 28

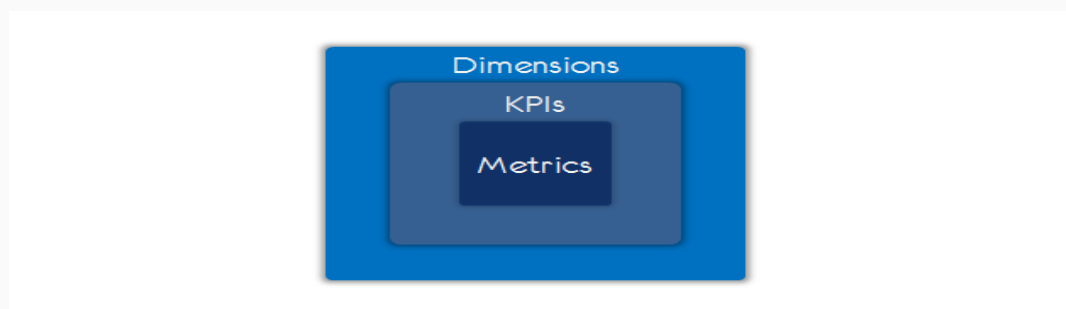
Como vemos en la figura anterior, si tuviéramos que mirar todo el tiempo todas las métricas posibles, en sus diferentes dimensiones, revisando los datos y los valores, calculando las tasas, etcétera, seríamos malabaristas más que estrategas.

Comprendamos en mayor profundidad estos conceptos.

- **Métricas:** una métrica es una unidad de información que nos muestra la *performance* que tuvo un aspecto particular de nuestro negocio o, en el caso de Google Analytics, nuestro sitio web.
- **Dimensiones:** son criterios de agrupación que nos permiten analizar las métricas. Esto nos permite analizar nuestras métricas según dimensiones. Por ejemplo, si una métrica está dada por los usuarios que acceden a nuestro sitio, la dimensión que los agrupa puede ser el dispositivo desde el que ingresan.
- **KPI:** de todas las métricas que podemos utilizar, los KPI o *Key Performance Indicators* (indicadores clave de rendimiento) son aquellos que tienen una implicancia directa o indirecta pero correlacional en el cumplimiento de nuestros objetivos.
- **Valores:** son las expresiones agregadas de las métricas, las cantidades acumuladas, por ejemplo.
- **Tasas:** son los valores expresados en forma de relación entre dos variables o situaciones posibles. Por ejemplo, la tasa de rebotes implica el porcentaje de visitas que abandonan la página web en la misma página por la que entraron, sobre el total de visitas a la página web.

- **Datos:** es cada unidad de los valores mencionados anteriormente, cada punto de obtención y conteo de la métrica. Si vamos a analizar la cantidad de visitas a nuestro sitio web, haber obtenido cien mil visitas se muestra como valor en nuestro análisis. Cada una de esas visitas ha sido un dato que construye, en el agregado, el valor mencionado.
- **Información:** es el procesamiento de los datos y valores, cruzados con las métricas y dimensiones, para obtener un corpus de análisis que permita tomar decisiones. (Paz y Barrionuevo, 2021b, p. 32)

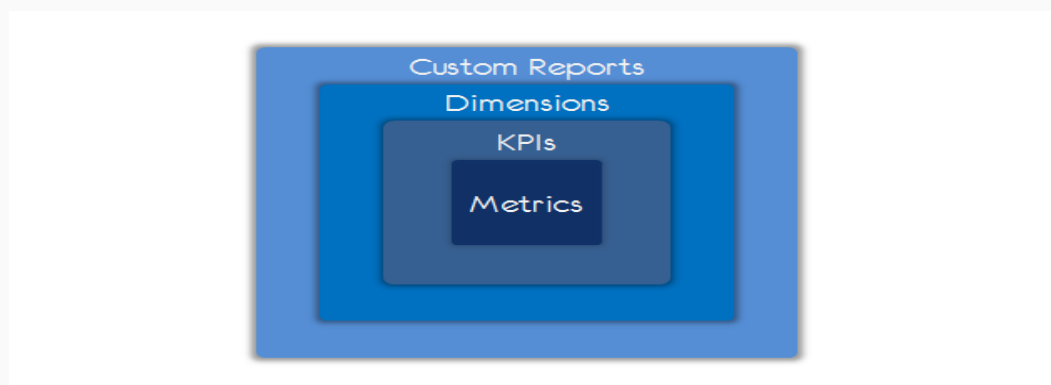
Figura 8: Ecosistema digital: dimensiones



Fuente: Kaushik, 2015, <https://bit.ly/3oljmyT>

Si seguimos el enfoque de Kaushik (2015), una vez definidas las dimensiones, el analista se encuentra en condiciones de desarrollar reportes personalizados (*custom reports*) que le permitan generar una visión propia (a la organización) sobre el avance de las diferentes variables en relación con sus objetivos. Para esto, es necesario indagar a clientes, gerentes, pares, líderes de la organización a fin de determinar cuáles son las principales preguntas que se intentan responder a través de los reportes.

Figura 9: Ecosistema digital: reportes personalizados

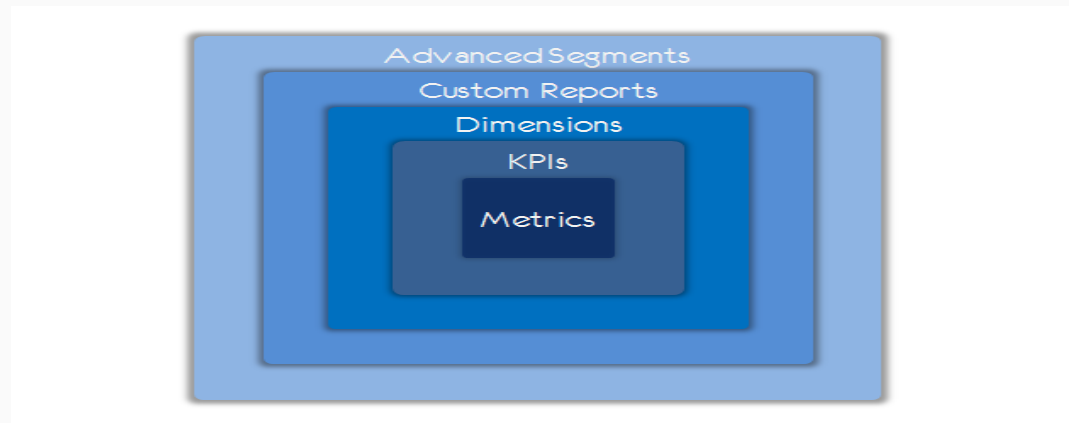


Fuente: Kaushik, 2015, <https://bit.ly/3oljmyT>

El último paso es la definición de segmentos avanzados (*advanced segments*). Esta etapa comprende no solo definir segmentación de visitantes o clientes, sino también

establecer subconjuntos de datos dentro del universo de información de la organización. Todos los datos son susceptibles de ser analizados, divididos y reagrupados de otra manera a fin de llegar a conclusiones sobre su naturaleza y las “verdades” que ocultan.

Figura 10: Ecosistema digital: segmentos avanzados



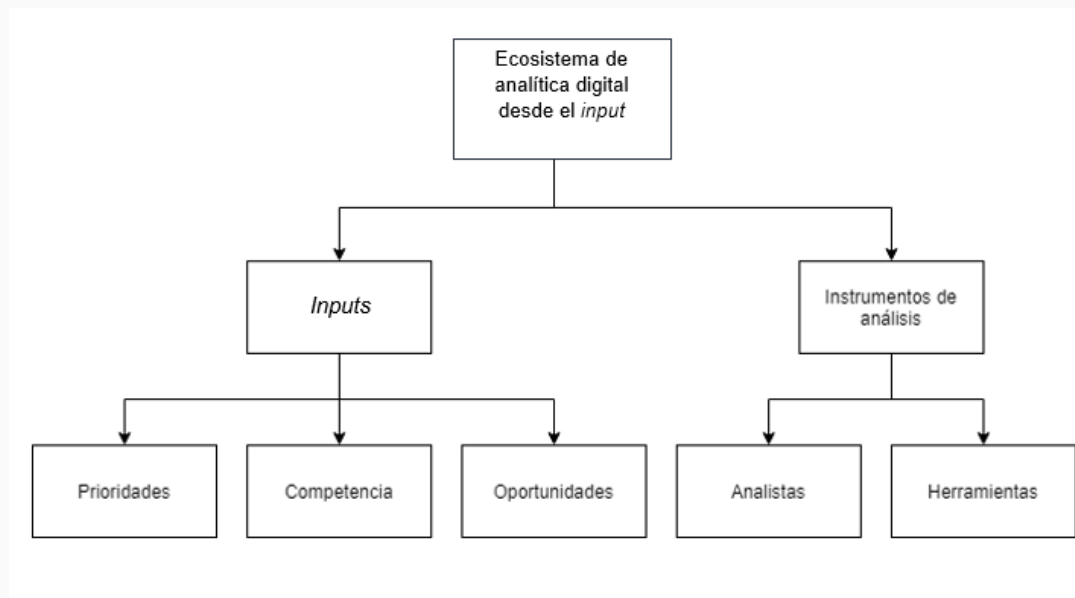
Fuente: Kaushik, 2015, <https://bit.ly/3oljmyT>

En esta instancia, es conveniente utilizar, nuevamente, el modelo ABO descrito en párrafos anteriores. De los tres grandes grupos de métricas definidos (*acquisition*, *behavior* y *outcomes*), surgirán segmentaciones diseñadas especialmente para contar la “historia” correspondiente. Es decir, cómo se consiguen *leads*, visitantes y clientes, qué comportamiento poseen en las propiedades digitales analizadas y cuáles son los resultados que esos comportamientos generan, en la medida que esto constituya un impacto en el negocio.

4.1.2 Inputs

Los *inputs* en el ecosistema digital son aquellas piezas de información que tienen un impacto en un algún elemento fundamental del ecosistema y hacen que se pueda progresar al próximo nivel.

Figura 11: Inputs en el ecosistema de la analítica digital



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el enfoque de Kaushik (2015), existen tres tipos de *inputs*:

- **Prioridades:** son aquellas piezas de información necesarias para convertir un determinado conjunto de métricas en KPI. Esta información solo puede provenir de los niveles más altos del *management* de la organización. Es crucial que exista claridad en esta información, de manera que todo el trabajo que se realice de aquí en adelante sea de utilidad para la organización.
- **Competencia:** este nivel incluye toda la información relacionada con *acquisition*, *behavior* y *outcomes* (modelo ABO) respecto de quienes constituyen una alternativa válida para nuestros visitantes o clientes. Este análisis de inteligencia competitiva es crítico para asegurar que las métricas y KPI propios son los adecuados e informan, de manera correcta, los reportes personalizados y los segmentos avanzados de datos a analizar.
- **Oportunidades:** las nuevas oportunidades son todo aquello que puede llevar al negocio en una dirección completamente diferente. Por este motivo tienen una influencia clave en el análisis tanto a nivel estratégico como táctico. Pueden hacer que todo el análisis sea en vano y que se requiera una redefinición completa.

Luego, existen dos tipos de instrumentos que resultan claves a la hora de recorrer los diferentes niveles comprendidos en el conjunto de elementos fundamentales:

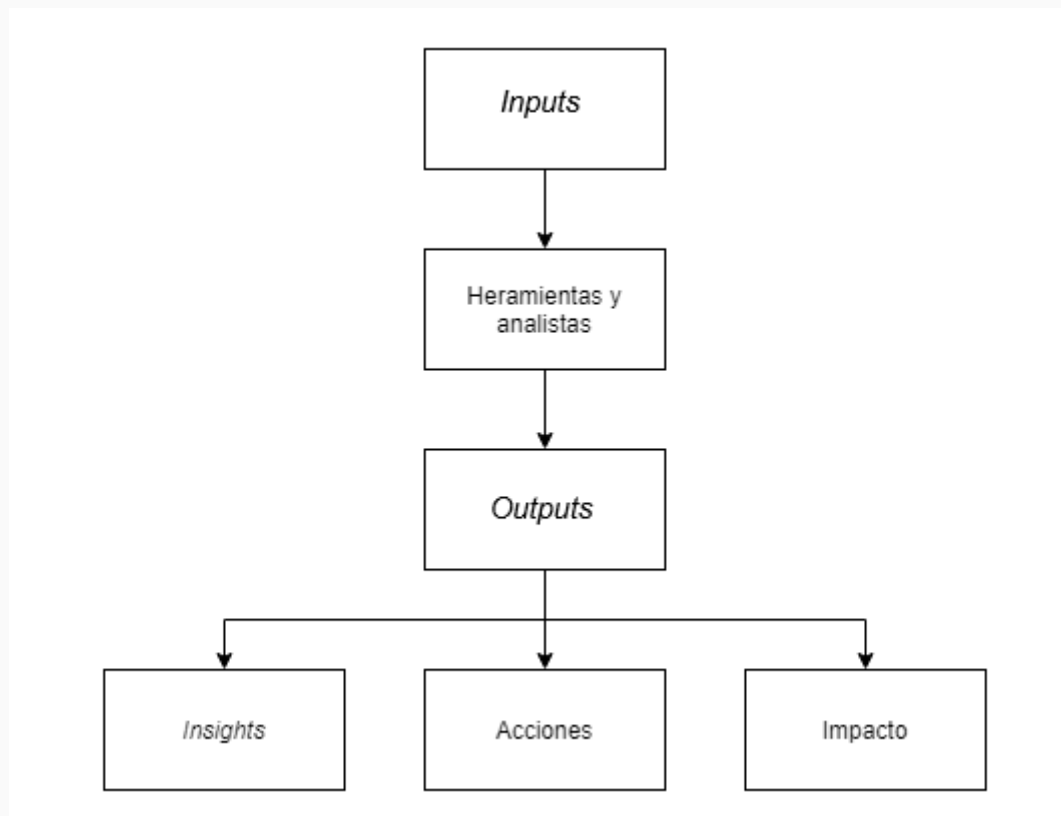
- **Analistas:** estos son los individuos responsables de las tareas de análisis. Resultan claves para el desarrollo de las actividades adecuadas incluida la selección de variables y herramientas.
- **Herramientas:** estos son los instrumentos que los analistas utilizarán. Están en segundo lugar de importancia respecto de los individuos, dado que aún la herramienta más brillante y de mejor desempeño carece de valor sin un profesional capacitado que pueda operarla.

4.1.3 Outputs

Los *outputs* representan los resultados que se obtienen (o esperan obtener) del análisis. Incluyen no solo aquello que concretamente se pueda obtener del análisis de la información del negocio, sino también la consecuencia (o aplicación) de esos aprendizajes.

Es muy común (y probable para quienes se inician en este campo) que los primeros resultados que se obtengan no se encuentren a la altura de lo que se espera. De igual manera, es probable que la segunda entrega, incluida la revisión de los primeros resultados, también sea decepcionante. Requiere una cantidad de iteraciones y, lo que es más importante aún, participación de la organización con individuos haciendo las preguntas apropiadas para lograr resultados que realmente sean de utilidad y puedan tener consecuencias positivas sobre el negocio.

Figura 12: *Outputs* en el ecosistema digital



Fuente: elaboración propia.

Según el enfoque de Kaushik (2015), existen tres tipos de *outputs*:

- **Insights:** incluyen el primer nivel de hallazgos en relación con los datos. Son afirmaciones que se confirman con base en la información analizada, del tipo “los datos sugieren que el fenómeno X ocurrió”. Un análisis de segundo orden (para realmente llegar al fondo del asunto) incluye la investigación de los factores causales de tal fenómeno.
- **Acciones:** son actividades o pasos que la organización debería realizar sobre la base de los *insights* descubiertos. Incluyen las recomendaciones realizadas por los analistas a los responsables del negocio.
- **Impacto:** representa el impacto (cuantificado) que tendrá en el negocio el desarrollo de una acción en comparación con otra o con no tomar ninguna acción.

4.1.4 Fases de ejecución

Nuestro proceso de trabajo implica la correcta captación de los datos necesarios para responder a los problemas o interrogantes que dan soporte a posibles decisiones de optimización de nuestra estrategia y nuestro plan.

En ese sentido, podemos avanzar desde la medición del estado de un punto de nuestro proyecto, un elemento, un factor, para analizar su correcto funcionamiento, en adelante, hasta lograr medir las correlaciones de mayor impacto en nuestro negocio.

Figura 13: Profundización del análisis



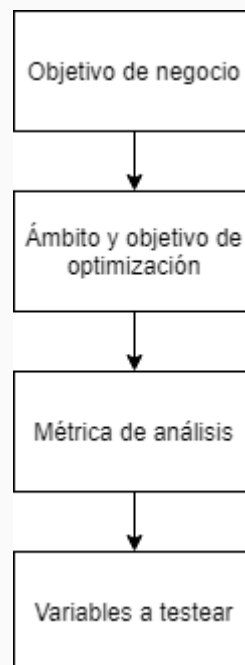
Fuente: Paz y Barrionuevo, 2021b, p. 14.

- **Salud:** El primer paso, en el comienzo de nuestro análisis, aún si es superficial, nos permite comprender el funcionamiento de nuestro sitio a través del seguimiento de métricas que analizan el estado general o la salud del sitio.
- **Entendimiento:** A medida que profundizamos el análisis podemos comprender por qué sucede lo que sucede dentro de nuestro sitio y aprender del comportamiento de los usuarios. Para ello, utilizaremos experimentos, testeos A/B, análisis de segmentos, etcétera.
- **Optimización:** Al poder analizar cada una de las fuentes de tráfico y cada una de las campañas que realizamos, con las que atraemos prospectos, la analítica nos permite desarrollar mejoras a nuestros esfuerzos de *marketing* buscando mejorar las conversiones desde cada uno de los canales que trabajamos.
- **Personalización:** La posibilidad de identificar a los visitantes y relacionarlos con su comportamiento en nuestro sitio web nos permite customizar nuestro contenido y comunicaciones para que reciba ofertas específicas de acuerdo con su interés o perfil. Nos puede ayudar a potenciar el recupero de carritos abandonados, ayudar a lograr ventas cruzadas o conseguir aumentar el tique promedio de venta.
- **Estrategia corporativa:** Contar con la información, procesarla y ponerla a disposición para la toma de decisiones puede orientarnos a optimizar la estrategia general del negocio; detectar oportunidades de innovación,

comprender los insights del público, optimizar nuestra estrategia de precios, el portfolio de productos o servicios que ofrecemos, la propuesta de valor en la que nos apoyamos, entre otras. (Paz y Barrionuevo, 2021b, p. 19)

Por otra parte, el proceso que debemos seguir implica llegar desde los *inputs* hasta los *outputs*, como se ve en la figura 12. Para ello, debemos analizar cuáles serán los objetivos de negocio y, sobre ellos, luego, detectar las oportunidades de optimización, las métricas que nos permiten validar resultados y las variables que debemos testear.

Figura 14: Objetivos para testear



Fuente: Paz y Barrionuevo, 2021a, p. 56.

Unidad 4.2 Creación de una cultura orientada a datos

Una cultura de datos o *data-driven* (en inglés, data conducida por los datos) implica que se reemplacen las tomas de decisiones basadas en la intuición por procesos basados en analítica y otros métodos científicos de resolución de problemas.

No implica que no debe haber lugar para la creatividad, para la inspiración o para las corazonadas: simplemente, implica que se valora fuertemente el proceso de extracción de conocimiento e *insights* desde los datos y la posibilidad de dar sustento a los argumentos que soportan las decisiones.

La importancia de la cultura de datos radica también en que no se busca seguir de manera ciega lo que marca un panel de control, sino aplicar las habilidades de interpretación y análisis, así como el pensamiento crítico para entender el porqué de cada decisión por tomar.

Los principales desafíos a los que se enfrenta el desarrollo de una cultura de datos radican en lo siguiente:

- Muchas veces los empleados y el *management* creen que los datos son parte del trabajo del departamento de IT o de un área específica. Es importante involucrar a todas las áreas.
- Normalmente, se entiende a los datos como un producto de la realización de negocios, y no como un valor y un recurso para potenciar tales negocios.
- Los datos no están correctamente centralizados, procesados y disponibles para quienes deben tomar las decisiones con ellos.

4.2.1 La evolución de la disciplina de *digital analytics*

Según un estudio de The Conference Board y Stanford University (Larcker, Larcker y Tayan, 2012) respecto del uso de *social media* para la toma de decisiones, existe una gran brecha entre la noción de importancia de las redes sociales y su uso efectivo para la toma de decisiones de negocio. Mientras el 90 % de las compañías investigadas afirma comprender el impacto que *social media* tiene en su negocio, solo un 32 % las monitorea periódicamente para detectar riesgos en el negocio y un 14 % las utiliza para medir desempeño de la organización. Solo un 35 % de las compañías investigadas utiliza los datos provenientes de redes sociales para comprender a sus consumidores a fondo. Y en cuanto al interés del *management*, solo un 24 % de los gerentes y un 8 % de los directores consulta periódicamente reportes sobre relacionamiento o sentimiento en *social media*.

La consultora McKinsey define en su libro *Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales* al Big Data como la mayor oportunidad para el *marketing* y las ventas desde que Internet se hizo masiva hace 20 años (Court, Perrey, McGuire, Gordon y Spillecke, 2013). Sin embargo, los datos por sí solos no constituyen ninguna ventaja competitiva ni producen resultados de negocio. La mayoría aún se pregunta cómo capitalizar en la oportunidad que representa la disponibilidad de gran cantidad de datos provenientes de los clientes potenciales y consumidores.

La publicación de McKinsey (Court, Perrey, McGuire, Gordon y Spillecke, 2013) destaca que las organizaciones que han utilizado *big data* con éxito, consistentemente, han hecho bien tres cosas, a saber:

- 1. Utilizar *analytics* para identificar oportunidades de negocio.** Los analistas de estas organizaciones exitosas se toman el tiempo de desarrollar *destination thinking*. ¿En qué consiste esto? Consiste en escribir afirmaciones simples relacionadas con los problemas de negocio que quieren resolver o las preguntas que desean contestar. Mientras más detalladas sean estas respuestas, mayor dirección y foco tendrán los esfuerzos de *analytics* desarrollados en consecuencia.
- 2. Comenzar con el *customer journey*.** En la actualidad, la gran diversidad de medios disponibles plantea numerosos desafíos además de una gran cantidad de datos generada en cada una de las interacciones con los potenciales clientes. Comprender el *customer journey* completo es un buen punto de partida para comprender cómo generar nuevos clientes o retener a los actuales. Mientras mayor información tengan los responsables de *marketing* y ventas sobre sus potenciales clientes, más podrán personalizar y adaptar sus comunicaciones a fin de hacerlas más efectivas.
- 3. Mantener el sistema de *analytics* rápido y simple.** La cantidad de datos disponible en el mundo crece a un ritmo del 40 % anual. Gestionar esta cantidad de datos es un desafío en sí mismo. Las organizaciones necesitan desarrollar “algoritmos de *marketing*” que les permitan obtener información relevante y útil para establecer contactos con sus clientes en forma automática. Esto involucra, en muchos casos, analítica predictiva, *machine learning*, *natural language mining*, etcétera. Esto no significa que el componente humano se elimina, sino que se automatiza el procesamiento de los datos, de manera que los recursos de *marketing* y ventas se concentren en la estrategia y toma de decisiones basada en la información generada.

4.2.2 El perfil del analista de datos

Existe una gran variedad de roles relacionados con *marketing analytics*. Esta disciplina ha dejado de estar reservada a perfiles más bien técnicos que manejan aspectos web en profundidad. Hay generalistas que poseen una visión más completa y especialistas que se concentran en el análisis de medios específicos, tales como *social media* versus *content marketing* versus SEO o SEM. Lo que todos estos roles tienen en común es la gestión y análisis de datos.

Según Kaushik (2009), existen dos grupos de habilidades fundamentales para el perfil de analista:

- **Intangibles.** Estas competencias incluyen lo siguiente:
 - sentirse cómodos con información incompleta;
 - abrazar la multiplicidad de fuentes;
 - aceptar que la perfección es imposible (o enemiga de lo posible);
 - y estar abiertos al cambio constante.
- **Tangibles.** Estas deben ser el foco de todo aquel que quiera desarrollar habilidades analíticas superiores. Estas incluyen, lo siguiente:
 - Usar los datos disponibles. Nada reemplaza a la experiencia real analizando los datos. No hay literatura o capacitación suficiente (ni incluso equivalente) para enfrentar y resolver los problemas que surgirán al intentar hacer sentido de los datos en un contexto real.
 - Experimentar con diferentes herramientas. Cada herramienta susceptible de ser utilizada en *analytics* tiene sus ventajas y desventajas. Solo la experiencia real de utilizarlas otorgará al analista el conocimiento de cuál es el escenario más apropiado para cada una.

Por encima de todo, el analista debe ser alguien que disfruta indagar entre grandes cantidades de datos enfocándose en diferentes grupos de información que puedan ofrecerle *insights* o aprendizajes.

¿Cuáles son las características que diferencian a los mejores analistas?

- Poseen un lado profundamente técnico, importante para comprender cómo se recolectan los datos y cómo son analizados por las herramientas de *analytics*.
- Dominan herramientas de estadística básica. No es necesario tener un doctorado, pero sí cierto dominio de herramientas para realizar encuestas, comprender resultados de análisis de variables múltiples, modelos de regresión, etcétera.

- Hacen buenas preguntas. Dada la gran cantidad de datos y herramientas disponibles, tener la habilidad de realizar las preguntas adecuadas es crítica para el éxito de cualquier analista.
- Trabajan en forma integrada con los equipos responsables de negocio. El modelo de servicio para un área de *analytics* posee claras desventajas desde la perspectiva que el conocimiento se convierte en una pertenencia del equipo de analistas. Además, esta separación dificulta las sucesivas iteraciones que puedan requerirse y se convierten en nuevos pedidos de servicio. Conocer los diferentes aspectos del negocio enriquece al analista que, de esta manera, puede tomar decisiones en forma independiente a fin de optimizar su propio trabajo.
- Conocen formas efectivas de visualización y presentación de datos. El analista avanzado no solo maneja conceptos y herramientas relacionadas con el análisis de datos, sino que, además, es capaz de convencer a otros de tomar acciones basadas en la información que presenta. Los reportes más efectivos son simples, directos, permiten visualizar los datos en forma sencilla, formular preguntas y obtener respuestas.
- Se mantienen actualizados. Existe una gran cantidad de herramientas (incluso gratuitas) y fuentes de información para aprender sobre los temas más actuales de *analytics*. Blogs, *webinars*, cursos *online* y eventos de la industria son algunas de las alternativas más populares.

4.2.3 Desafíos de una organización centrada en datos

Las organizaciones enfrentan una gran cantidad de obstáculos (internos) para poder implementar efectivamente estrategias de *analytics*. Casi ninguna de ellas tiene relación con tecnología o herramientas utilizadas, sino que, generalmente, se encuentran conectadas con problemas de personas o procesos. Entre los problemas más frecuentes, es posible mencionar los que nombramos a continuación:

- **Falta de recursos o presupuesto.** La mayoría de los problemas de recursos son independientes del presupuesto con que se cuenta. Ya sea pequeño o grande, es muy frecuente que no sea suficiente. La recomendación en estos casos es comenzar con un presupuesto bajo o con herramientas gratuitas y trabajar en la justificación de la necesidad de inversiones mayores (para herramientas más avanzadas o profesionales con cierta experiencia). Otro elemento importante es demostrar el valor (de negocio) para determinada inversión y ofrecer contexto relacionado con oportunidades y competencia, más que limitar la información a los gastos necesarios.

- **Falta de estrategia.** El problema más frecuente no es la ausencia de una estrategia de *analytics*, sino la completa falta de una estrategia para el *website*. Una forma de resolver este problema es concentrarse en una división, tipo de producto o área geográfica para definir estrategia y luego efectuar la medición. Si esto funciona, luego, puede escalarse a otras divisiones, productos o áreas.
- **Organización en silos (que dificulta el acceso a los datos e información).** Es difícil mostrar el valor de la información (en contexto) cuando la organización posee barreras altas para su acceso más allá del área o departamento en la cual se genera. Una práctica mejor para resolver este problema es comenzar con el análisis de algo pequeño para luego demostrar el valor de compartir los datos y generar información valiosa para la toma de decisiones.
- **Desconocimiento de *analytics*.** En la actualidad y en la mayoría de las organizaciones, no existe duda acerca del valor de la información. Sin embargo, en el caso de que aún existiera desconocimiento en este sentido, mostrar el valor para el negocio que el análisis de los datos puede generar (aún desde el simple uso de Google Analytics) sería más efectivo que cualquier argumento conceptual que pueda plantearse sobre este.
- **Exceso de datos.** En este caso, la solución es muy simple: enfocarse en la información que es realmente crítica. Para identificar lo crítico de aquello que no lo es, se recomienda plantear, en primer lugar, el problema que la organización intenta resolver.
- **Falta de apoyo de los niveles más altos del *management*.** Para esto, una recomendación simple es utilizar información de clientes y competencia para mostrar el valor que es posible generar sobre la base de los datos o las amenazas que se enfrentan en caso de no hacerlo.
- **Dificultades que reconcilian los datos.** A un nivel macro, es imposible escapar de las dificultades en datos que no cruzan cuando se utilizan múltiples fuentes de información. Respecto de esto, lo único que puede hacerse es educar al *management* de la organización para que comprenda que no existe forma de eliminar por completo estas inconsistencias. A nivel micro, existe información acerca de los problemas que pueden existir entre dos fuentes de datos en particular. Lo recomendable es comprender dónde pueden estar surgiendo las discrepancias y, cuando se logre un error igual o inferior al 10 %, no invertir más tiempo en ello y avanzar.
- **Limitaciones en el uso de recursos de IT.** Este grupo incluye todos los inconvenientes que derivan de no contar con la atención, tiempo o foco del

departamento de IT en lo que hace a aquellos aspectos que requieren necesariamente de su apoyo. En este caso, se recomienda facilitar el trabajo tomando todos aquellos temas que puedan resolverse por parte de los profesionales de *analytics* o simplificar la tarea de IT con listas de chequeo o requerimientos específicos y detallados.

- **Falta de confianza en *analytics*.** La mejor forma de superar este obstáculo es cambiar el foco del cuestionamiento que pudiera existir sobre *analytics* hacia una demostración del uso efectivo de esa información. Esto no quiere decir que todas las dudas desaparezcan; sin embargo, las preocupaciones o riesgos se evaluarán a la luz del valor que es posible generar, lo cual ayuda a sopesarlos en forma más adecuada.
- **Falta de profesionales con las competencias necesarias.** Este es el mayor problema que enfrentan las organizaciones que desean implementar una estrategia de *analytics*. Dos caminos se abren ante este inconveniente: uno es capacitar a aquellos dentro de la organización en las competencias requeridas; otro es incorporar a aquellos con habilidades similares (o compatibles) y desarrollarlos internamente para así generar los perfiles requeridos.
- **Tecnología disponible limitada.** Existen numerosas herramientas para realizar análisis sólidos que tienen costos muy bajos o que son incluso gratuitas. Es recomendable probar todas aquellas disponibles (e ir evolucionando hacia sus versiones o funcionalidad de pago) en la medida que sea necesario.

Por la llegada de la pandemia del COVID-19, la mayoría de las empresas debió acelerar sus procesos de transformación digital y, de este modo, incorporar herramientas y metodologías, a un ritmo que el planificado.

Por supuesto que esto supone en sí mismo un salto cuantitativo en términos de las maneras en que se trabaja en estos ámbitos, pero, a la vez, se vuelve un desafío difícil de resolver desde lo cualitativo, pues no todas las compañías habían preparado las condiciones de base.

4.2.4 Fases de la creación de una cultura de datos

En el éxito de la creación de una cultura de datos dentro de la organización, es fundamental hacer que el equipo se entusiasme con este nuevo enfoque. Resultará realmente difícil conseguir el apoyo de los múltiples departamentos que deberán estar involucrados si estos no conocen el valor que esto tiene para la organización en conjunto. Los pasos para conseguir crear una verdadera cultura de datos son los siguientes:

- **Liderazgo de los datos.** Las compañías que tienden a desarrollar culturas fuertes de uso de datos lo logran porque desde los líderes y el *management* de la compañía se les da importancia a los datos.
- **Seleccionar las métricas y KPI de todas las áreas.** Si todos los procesos y todas las áreas tienen métricas claves de evaluación, todos los involucrados podrán aportar al seguimiento y análisis de estas.
- **Colaborar con la accesibilidad de los datos.** Es importante que quien deba tomar decisiones pueda acceder a los datos de manera ágil y concreta.
- **Entrenamiento y seguimiento.** Debemos ayudar a que los miembros de la organización aprendan a reconocer la importancia del análisis de los datos y a fomentar dicho análisis.
- **Comunicar los beneficios de los datos.** Debemos mostrar lo que se logra a medida que se utilizan los datos, tanto fuera como dentro de la organización.
- **Valorar consistencia por sobre flexibilidad en el corto plazo.** Desarrollar procesos y seguirlos a rajatabla puede afectar la flexibilidad. Para formar una cultura orientada a datos, es necesario asumir ese riesgo y, una vez implementados los procesos, encontrar los espacios donde la flexibilidad brinde su aporte.

Como vemos, desarrollar una cultura de datos no es tarea sencilla, pero puede aportarle robustez y solidez a nuestro proceso de toma de decisiones.

Referencias

Court, D.; Perrey, J.; McGuire, T.; Gordon, J.; y Spillecke, D. (2013). *Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales* (traducción propia). Nueva York, Estados Unidos: McKinsey.

Kaushik, A. (2009). *Digital Analytics 2.0* (traducción propia). Nueva York, Estados Unidos: Sybex.

Kaushik, A. (2015). *The Complete Digital Analytics Ecosystem: How To Win Big* (traducción propia). Recuperado de <https://www.kaushik.net/avinash/complete-digital-analytics-ecosystem-how-to-win-big/>

Larcker, D.; Larcker, S.; y Tayan, B. (2012). *Social media survey* (traducción propia). San Francisco, Estados Unidos: The Conference board y Stanford University.

Mekong Big Data. (2021). *Marketing Intelligence (MI)* (traducción propia). Recuperado de <https://mekongbigdata.com/portfolio-post/marketing-intelligence-mi/>

Paz, G. (2017). *Estrategia, Planificación y Presupuesto*. Córdoba, Argentina: Siglo 21.

Paz, G. (2018). *Analítica y Reporte en Social Media*. Córdoba, Argentina: Siglo 21.

Paz, G. (03 de 01 de 2019). *Gestión y Reporte en Social Media*. Córdoba, Argentina: Capabilia.

Paz, G.; y Barrionuevo, D. (2021a). *CRO (Conversion Rate Optimization)*. Córdoba, Argentina: Capabilia.

Paz, G.; y Barrionuevo, D. (2021b). *Web Analytics*. Córdoba, Argentina: Capabilia.