

CIOs' Role in Innovation: Chief Information Officer to Chief Insight Officer

por Jay Rao



La información ha dejado de ser la clave para un posicionamiento diferenciado en el mercado o para liderar la estrategia competitiva de una empresa. De hecho, la mayoría de las empresas han pasado a un nivel superior de sofisticación respecto a la explotación de la información. Durante los últimos diez o veinte años, las empresas intentaron conseguir de forma proactiva Sistemas de Conocimiento. Unas cuantas multinacionales han ido más allá de los sistemas de conocimiento en busca de los análisis de negocio. Cada año se dedican muchos millones a recopilar datos, procesarlos, almacenarlos, a crear sistemas de información y a gestionar sistemas de conocimiento. No obstante, aún existe una gran confusión sobre qué deben aportar a la empresa cada uno de estos costosos sistemas y actividades. Es en este punto donde el Director de Sistemas puede tener un papel destacado a la hora de obtener rendimiento a partir de la inversión que la empresa realiza en sistemas de información.

Datos, Información, Conocimiento y Conciencia ("insight")

Para empezar, debemos entender la distinción básica entre datos, información, conocimiento y conciencia ("insight"). El Random House Dictionary define estos términos de la manera siguiente: "datos" son hechos aislados, estadísticas o unidades de información; la "información" se utiliza para denominar hechos descritos, leídos o comunicados que pueden estar desorganizados e incluso pueden no estar relacionados entre sí; el "conocimiento" es un corpus de información organizado, la conciencia o comprensión ("insight") significa captar la verdadera naturaleza de una cosa, profundo discernimiento sobre la conducta de las personas o la comprensión de la verdad subyacente que se encuentra tras las propias acciones, pensamientos o conductas. Estas diferencias se comprenden mejor con un ejemplo.

Harrah's Entertainment

La industria del casino en EEUU ha invertido tradicionalmente sus activos líquidos en la construcción de edificios temáticos, esplendorosos balnearios, selectos centros comerciales y lujosos espectáculos para atraer a las masas. Todos los participantes de la industria creyeron ciegamente que el 80% de los ingresos provenía de un 20% de los jugadores, y ésta es la razón por la que todas las empresas se desvivieron tras los ocupantes con gemelos de oro que se desplazaban en llamativas limusinas. Las empresas intentaron fidelizar a sus clientes mediante programas de tarjetas para jugadores similares a los programas de las compañías aéreas para sus usuarios más frecuentes. Los jugadores obtenían créditos que podían canjear por el mismo tipo de servicios en todos los casinos: noches de hotel gratuitas, cenas, entradas para espectáculos y cupones de regalo. Y aún así, los clientes no mostraban mucha fidelidad a sus casinos. Al cabo de poco tiempo, todos los casinos tomaban decisiones y competían ferozmente en base a la llamada "industria de la información" y/o al "conocimiento general" y/o al "sentido común".

Al final de la década de los 90, Harrah's, la empresa de casinos más importante del mundo afrontó los

hechos de un modo completamente distinto: mediante una estrategia de distribución de tipo minorista. Así pues, adoptaron una métrica poco habitual en la industria del juego: el crecimiento de ventas en el mismo establecimiento. No obstante, no se lanzaron a esta estrategia o métrica por azar. Mientras que su programa de tarjeta no consiguió aumentar la fidelidad de sus clientes, sí que jugó un papel fundamental a la hora de recoger grandes cantidades de datos de clientes: los juegos a los que jugaban, la cantidad que apostaban, la rapidez con la que lo hacían, dónde les gustaba comer, con qué frecuencia les visitaban, etc. Al principio, se dedicaron a la extracción de datos para recoger información sobre los gastos y preferencias de sus clientes. A medida que incidieron más y más en esta obtención de datos descubrieron nuevas perspectivas.

Sorprendentemente, resultó que los mejores clientes de Harrah's habían sido maestros, médicos, banqueros y mecánicos: gente de mediana y avanzada edad con poco tiempo e ingresos discretos a los que les encantaban las máquinas recreativas. Se trataba de clientes poco espectaculares que gastaban como máximo unos 5 dólares al día. No dejaban miles de dólares sobre la mesa, pero volvían 30 veces al año. Sólo gastaban un 36% de su presupuesto anual dedicado al juego en Harrah's. No se alojaban en hoteles pero visitaban el casino durante el camino de vuelta a casa desde el trabajo o durante una salida de fin de semana. Solían preferir una oferta de 60 dólares en fichas de casino a una noche de hotel gratis. Los clientes complacidos con su experiencia en Harrah's aumentaban su consumo en Harrah's en aproximadamente un 24% por año, mientras que los que se mostraban decepcionados reducían su consumo en Harrah's en aproximadamente un 10% cada año. En todos los casos, estos hallazgos refutaron la mayoría de sus suposiciones previas.

Armado con esta conciencia ("insight"), Harrah's fue capaz de introducir innovaciones en la industria del juego. Harrah's fue capaz de estimar el "valor continuado" de cada cliente en oposición a su "gasto por visita". En base a esto, Harrah's fue capaz de "clasificar" a sus clientes según si poseían la tarjeta Oro, Platino o Diamante, a partir de lo cual se llevaron a cabo promociones de marketing muy bien dirigidas, basadas en sus hábitos individuales. Además, Harrah's fue capaz de crear paquetes de servicios, ofertas y premios especiales para cada nivel de cliente. La motivación última de estos premios era una "estrategia de fidelidad" basada en el crecimiento de ventas en el mismo establecimiento. Todo esto parece haber tenido como consecuencia que Harrah's tenga los niveles de satisfacción y de fidelidad más altos de la industria. Además, al evitar los deslumbrantes casinos, Harrah's ha tenido la mayor rentabilidad de activos de la industria.

El Director de Sistemas de Información de Harrah's tuvo un papel esencial en el lanzamiento de un programa de seguimiento multipuesto a escala nacional que capturaba la actividad de los clientes respecto a las máquinas recreativas, los restaurantes y otras áreas comerciales dentro de los recintos de Harrah's. Esta tarea requirió un esfuerzo de integración titánico que duró varios años para poder conectar los ordenadores centrales transaccionales AS/400 de unos 20 edificios de Harrah's a una única base de datos basada en Unix, un esfuerzo que se consideró imposible tanto por parte de IBM como de AT&T, en ese momento. Esto tuvo como resultado el establecimiento de un "data warehouse" empresarial y una tecnología patentada para combinar todos los datos transaccionales desde todas sus sedes. El resto de tareas fundamentales se orientaban a: (1) Promover con entusiasmo la recopilación de datos y las herramientas de toma de decisiones analíticas para comprender las opiniones y percepciones de los usuarios; (2) ayudar al departamento de marketing para que realizara experimentos basados en promover el inicio de acciones con la base de datos, por ejemplo, si un cliente hubiera perdido una importante suma de dinero en su última visita, a éste se le harían llegar varios tipos de obsequios o invitaciones a eventos especiales, y (3) la ayuda al departamento de servicio de atención al cliente para que interviniera en "tiempo real", por ejemplo, si un cliente tuviera un bajón de pérdidas importante con una máquina recreativa, un empleado saldría a atender al cliente para ofrecerle un cupón de comida para su restaurante favorito.

El papel del Director de Sistemas de Información en la innovación

El ejemplo anterior pone de manifiesto las siguientes funciones de las que se ocupa el Director Sistemas de Información en la gestión de la innovación:

- Crea la infraestructura para una recopilación de datos efectiva y eficiente. Por desgracia, muchos sistemas de TI empresariales –ERP, CRM, Finanzas– aún están limitados por sus propios servidores dedicados (HP, Dell, Sun), el almacenamiento aislado (EMC, Hitachi, NetApp), un software monolítico (SAP, PeopleSoft, Siebel), y redes segmentadas (LAN, WAN, basadas en IP). El reto actual es conseguir que estos sistemas múltiples funcionen como si se tratara de uno solo.
- La conciencia (“insight”) es condición necesaria para la innovación. Los datos son básicamente “confusión” (clutter) mientras que la conciencia o comprensión (“insight”) busca la “claridad”. Así pues, el Director Sistemas se responsabiliza de transformar los datos en información, la información en conocimiento, y finalmente el conocimiento en conciencia o comprensión, es decir: Datos à Información à Conocimiento à Conciencia o comprensión Para pasar de la confusión a la claridad, el Director de Sistemas tiene a su disposición varias herramientas de recopilación y análisis de datos y sistemas de ayuda a la toma de decisiones.
- Si bien la conciencia (“insight”) es condición necesaria, no es suficiente para la innovación. La innovación supone actuar más allá de la conciencia o comprensión. Como se puede observar en el ejemplo de Harrah’s los directores de sistemas son responsables de alimentar, nutrir y promover con entusiasmo estas percepciones para permitir llevar a cabo estrategias de marketing (adquisición de clientes, servicios personalizados), estrategias de servicios (retención y fidelidad de clientes), y estrategias financieras (sistema de gestión de ingresos). Por tanto, esto sitúa de lleno al Director de Sistemas al mando de la gestión de las “redes de innovación” (innovation networks), que comprenden todas las diferentes partes de la empresa – ventas, marketing, servicio al cliente, producción, proveedores, vendedores, accionistas, financieros, consultores, consorcios, académicos, etc.
- Finalmente, en el día a día, los directores de sistemas deben adaptar la innovación de la empresa al ciclo de vida del producto, es decir, permitir el crecimiento, contribuir a la mejora de los márgenes y a la reducción de los costes fijos y variables en las fases de crecimiento, madurez y declive respectivamente.

*** Nota del traductor:** Chief Insight Officer comparte siglas con Chief Information Officer que es el término inglés para designar al Director de Sistemas de Información. El sentido de Chief Insight Officer es el del responsable de obtener información y conocimiento significativo del negocio a partir de su conocimiento de la Tecnología y de la Organización

**** Nota del traductor:** en el texto se ha traducido “insight” por “coincidencia”, aún siendo un concepto de difícil traducción. Se entiende por “Insight” la visión interna que permite una mejor y más profunda comprensión de una situación concreta.

Bibliografía:

Dragoon, Alice: *Who Made It Happen*, CIO Magazine, octubre 2002

Loveman, Gary: *Diamonds in the Data Mine*, Harvard Business Review, mayo 2003

Davenport, Tom: *Competing on Analytics*, Harvard Business Review, enero 2006

Ayer, Sanjay (entrevistado por Mike Trigg): *Harrah’s Entertainment*, Morningstar Growth Investor, marzo 2006

Mines, Christopher; et al.: *Setting Long-Term Directions for Technology Leaders*, Forrester Big Ideas, 30 de mayo 2006

Arellano, Nestor: *Harrah’s bets on BI to gain customer loyalty*, Computerworld, 16 de noviembre 2006

Jay Rao es profesor en Gestión de Tecnología, Operaciones e Información, en Babson Collage, Boston. Sus principales áreas de investigación son la innovación y el alineamiento estratégico. Es Director del Programa Executive Corporate Entrepreneurship de Babson-ESADE.