DATA COACHING

UN LIBRITO SOBRE DATOS Y BENEFICIOS

Eduardo Valencia

Data Coaching

Un librito sobre datos y beneficios

Eduardo Valencia

Este libro está a la venta en http://leanpub.com/datacoaching

Esta versión se publicó en 2015-12-30

This is a Leanpub book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. Lean Publishing is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.

© 2015 Eduardo Valencia

Índice general

Reseñas . . . . . **i**
Gemma Muñoz: Cultura de datos y comunicación . i
Diego Cenzano: Negocio, organizaciones abiertas y cultura de datos iii
Natzir Turrado: Creando empresas "racionales" . . . v

Reconocimiento a Biko . . . . . **vii**

Introducción . . . . . **viii**
Yo he estado allí viii
Se queda en librito viii
Corto, divertido y con sustancia ix
¿Qué encontrarás aquí? x
Béisbol, Cocina y Carlistas xii
¿Cómo leer el librito? xiii
Y las ilustraciones de Regina Salcedo xiii

I. Aperitivo: sobre Data Coaching y tipos de datos. **1**

01. ¿Por qué "Data Coaching"? **2**

Jeremiadas de datos 2
El origen de “Data Coaching” 4
El béisbol es el deporte del Data Coaching 5
¿Qué es Data Coaching? 10
Equifax, de soluciones financieras a empresa de analítica de datos 13

Reseñas

Gemma Muñoz: Cultura de datos y comunicación

Hay mucha gente que tiene una idea sobre cómo implementar una cultura de datos en una empresa. La estadística demuestra que ni es el 100% ni se acerca el número de empresas que logra hacerlo de una manera correcta. Muchos expertos han dicho que una empresa fracasa en basar decisiones en datos por dos razones principales, una es que no se tenga claro en qué pueden ayudar los datos y la otra es que no se tomen acciones según el análisis realizado. De ambas, yo diría que la última es la más importante. En otras palabras, si el analista no logra conectar con el responsable del negocio para entender para qué sirven los datos no es posible que se llegue a buen puerto.

Cuando empecé en esto de la analítica y a apasionarme por todo lo relacionado con los datos y dado mi perfil tecnológico después de haber trabajado en informática de gestión durante los 10 años anteriores, me di cuenta de que la comunicación era lo más importante y que resultaba determinante para lograr el éxito en la compañía. Que no servía de nada hacer muy buenos análisis si no llegaban a la persona adecuada para hacer los cambios. Y los que nos dedicábamos a esto veníamos de carreras o trabajos relacionados con la tecnología, la ingeniería, la física… Por lo que fallábamos sobre todo en la base: el trasladar los datos al lenguaje de negocio.

Durante estos últimos años he conocido analistas que fracasaban y se desmotivaban porque no eran capaces de lograr las acciones, los cambios necesarios, para mejorar la situación de sus compañías. Así que me convertí en una fiel defensora de la transmisión del conocimiento dentro de las empresas.

Desde que conocí a Eduardo, me di cuenta de que esta parte de comunicación la tenía muy presente y así lo ha ido demostrando a lo largo de este tiempo, culminando todo lo que tenía en su cabeza en este libro. Todo lo que dice resulta imprescindible para cualquiera que sea o quiera ser analista. En mi opinión, la habilidad para transmitir el valor de un trabajo es vital puesto que no habrá oportunidad de usar las demás habilidades del analista.

En este libro, aprenderás sobre datos, tipos de datos e incluso sobre béisbol (deporte que nunca me interesó hasta que vi la película *Moneyball* y que, como Eduardo, recomiendo ver inmediatamente). Pero lo más importante, aprenderás sobre cultura de datos y negocio, de una forma amena pero cargada de buenos consejos y nos haga volvernos más fuertes aunque los retos crezcan.

Y eso no lo enseña cualquier libro. Así que disfruta de la buena lectura porque realmente vale la pena.

Gemma Muñoz
Co-Founder & CEO de EL ARTE DE MEDIR

Diego Cenzano: Negocio, organizaciones abiertas y cultura de datos

Conocí a Eduardo hace muchos años y en tiempos más románticos que los de ahora. Los dos nos iniciábamos en nuestra actividad como consultores, cuando el mundo de Internet era un terreno desconocido para casi todos.

Probablemente haber participado en la travesía del desierto de digitalizar España desde el siglo pasado, rodeados de escepticismo y desconfianza, nos ha permitido tener una visión compartida sobre aspectos clave acerca de cómo el mundo online está transformando la sociedad y la manera de funcionar de los negocios y las empresas.

Durante muchos años nuestras trayectorias se desarrollaron en paralelo, con momentos puntuales de intersección y puesta al día. Pero en los últimos tiempos nuestro contacto se ha intensificado, hasta el punto de que en este momento Eduardo es uno de los colaboradores más estrechos de Biko.

Son tres los ámbitos que nos unen: la orientación al negocio, la pasión por las organizaciones abiertas y colaborativas, y la cultura de datos. El libro que ha preparado se centra en éste último concepto y lo conecta con los otros dos. Es aquí donde reside su gran relevancia.

Quien quiera encontrar en el libro una guía precisa y práctica de cuáles son las métricas a seguir en su negocio quizá se lleven una decepción. No es el objetivo planteado. Su enfoque, camuflado por un estilo ligero plagado de humor, es más profundo, atiende

a consideraciones culturales y operativas que una organización debe reunir para evolucionar hacia la cultura de datos que tanto beneficio le puede aportar. En otras palabras, ayuda a preparar el terreno.

Espero que disfrutéis con la lectura de "Data Coaching". Yo lo he hecho. Ojalá nos ayude a asimilar la trascendencia que hoy en día tiene desarrollar una cultura de datos en nuestras compañías, si es que todavía alguno de nosotros no está en ello.

Diego Cenzano
Director General de Biko

Natzir Turrado: Creando empresas "racionales"

Estamos un punto en el que hemos conseguido, después de mucha evangelización, que las empresas por fin obtengan datos. Ahora que ya hemos dedicado tiempo de más en explicar cómo se extraen y se analizan los datos, es el momento de la comunicación y de crear el cambio cultural necesario en la empresa para asimilarlos.

Puedes hacer el mejor análisis del mundo, pero si no eres capaz de comunicarlo, no se produce una acción, sin acción no hay mejora y sin mejora no hay retorno. Como resultado, tener datos te va a costar más caro que no tenerlos.

Pero no todo se arregla con saber comunicar, también hay que saber escuchar y para ello debe de existir una cultura "data-driven". Si la organización no está orientada a datos y se guía únicamente por la intuición en sus decisiones, las probabilidades de equivocarse son muy altas y los errores también son caros.

El día que conocí a Eduardo descubrí de inmediato su pasión por estos temas. Para que os hagáis una idea, me llegó a decir que no fue capaz de dormir una noche después de una charla que mantuvimos sobre medición. Esta pasión queda perfectamente reflejada en este "librito" y la esencia del mismo se podría resumir en esta frase que me gusta decir:

> "Los datos no tienen sentido a menos que puedas obtener insigths con ellos, los insights no tienen sentido a menos que hagas algo con ellos y lo que

hagas no tiene sentido si no obtienes resultados con ello."

Tú ya tienes datos, ¿y ahora qué?

Natzir Turrado
Co-fundador FunnelPunk, SEO y Analista

Reconocimiento a Biko

A toda la gente de los equipos ágiles de Biko[1], porque con vosotros he aprendido el magnífico poder que es capaz de desencadenar la cultura ágil.

De manera especial a Diego Cenzano (@diegocenzano)[2], porque ha confiado muchas veces en mí y me ha escuchado con más paciencia y atención de la que a menudo yo merecía.

Con muchísimo cariño además a todo mi equipo de Lima, donde me fogueé como PO (Product Owner). Y a esa persona extraordinaria que es Diego Fernández (pe.linkedin.com/in/diegofh)[3], mi coach ágil en esos magníficos meses. En un café con Diego Fernández nos llegó la revelación del "Data Coaching".

A Virgilio Echauri (@vechaurij)[4], el científico de datos más pedagógico que existe y a Sten Svensson(@laheterodoxia)[5], con el que uno se siente inteligente cada vez que es capaz de seguirle la conversación.

A Karlos G. Liberal - Interzonas (@patxangas), activista digital desde el siglo pasado, como yo mismo. Gracias por enseñarme el camino de LEANPUB[6] y por masajear mi mente con muchas conversaciones espontáneas y emergentes en la cocina de Biko.

[1] http://biko2.com
[2] https://twitter.com/diegocenzano
[3] http://pe.linkedin.com/in/diegofh
[4] https://twitter.com/vechaurij
[5] https://twitter.com/laheterodoxia
[6] http://leanpub.com

Introducción

Como veremos en las páginas siguientes, “Data Coaching” es un método que ayuda a las organizaciones a extraer el valor económico de los datos, profundizando en todos los niveles de la empresa en la cultura de datos y en la cultura de negocio.

Yo he estado allí

Me considero perfectamente bilingüe: hablo, entiendo y escribo en las dos lenguas de *Data Coaching*: la lengua de la cultura de negocios y la de los datos.

Soy además un consultor viejuno, empecé en 1995. En estos más de 20 años he sido CEO (y algún otro CxO) de varias empresas dedicadas fundamentalmente la consultoría de negocio de Internet. He vivido, por tanto, a los dos lados del abismo corporativo: tanto con nuestros clientes como en las empresas que he trabajado, he estado mano a mano con los de negocio y con los de datos.

Se queda en librito

Data Coaching no llega a libro y se queda en **librito**.

En primer lugar, por su tamaño reducido. Justo llega a 100 páginas. Como para leer en dos horitas.

Además, porque una parte importante de las ideas que encontrarás aquí ya las había publicado anteriormente en alguno de los posts del Blog Analízalo[7]. De todas formas, aunque ambos, blog y librito, comparten además de conceptos, la pasión y el mismo estilo un tanto ligero, este librito me ha permitido añadir una secuencia más ordenada de conceptos, que ayuda a comunicar las ideas de **Data Coaching** de forma más eficaz. Añado, además, bastantes contenidos nuevos.

Por otra parte, para mí es sólo librito, porque en muchos temas no se profundiza suficientemente. Lo contaré en el capítulo final *¿Y ahora qué?*.

La carencia más llamativa es el de la **cultura ágil**, que constituye el tercer pilar de **Data Coaching**, junto con la cultura de negocio y la cultura de datos. Eso sí, la misma cultura ágil en la que vivo y respiro es la que me lleva a preferir este **mínimo librito viable** al libro completo gordo y perfecto que quizás algún día llegue a convertirse *Data Coaching*, en el curso de muchas iteraciones.

Corto, divertido y con sustancia

Los que lo han leído, me cuentan que en dos horas se lo terminan. Y me aseguran también que se lo leen de un tirón, porque es un librito divertido. Igual me lo dicen para tenerme contento.

Y vais a encontrar unas cuantas cosas para aprender también. Porque he intentado mantener un equilibrio, como recomienda

[7] http://www.eduardovalencia.com

Horacio[8], entre lo útil y lo divertido.

¿Qué encontrarás aquí?

Este librito plantea un problema, propone un diagnóstico y ofrece una solución.

El problema: aunque la mayoría somos conscientes de lo valioso que resulta tomar decisiones basadas en datos, muchas organizaciones se sienten frustradas por la incapacidad de capitalizar su valor.

El diagnóstico: lo que les impide convertir datos en beneficios se produce muy a menudo por la desconexión que existe entre los especialistas en datos y los responsables de negocio.

La solución: "Data Coaching" es un método que ayuda a las organizaciones a extraer el valor económico de los datos, profundizando en todos los niveles de la empresa en las culturas de datos y de negocio.

Data Coaching tiene 4 partes y 7 capítulos. Las partes llevan los nombres de un menú de restaurante, como si fueran parte de la carta del Restaurante Chuchín, donde, por cierto, nunca hubo una carta disponible. Lo vemos en el capítulo 6 *Un marco para la Cultura de Datos*.

I. Aperitivo: sobre Data Coaching y tipos de datos.

[8] El objetivo del poeta puede ser triple, según cuenta Horacio en el *Ars Poetica*. O bien deleitar ("delectare"), o bien enseñar ("docere") o bien enseñar y deleitar a la vez. Horacio favorece el tercero, una combinación de placer y beneficio. Esa misma recomendación horaciana, que sigo en "Data Coaching", es la que me llevó, creo yo, a dedicar algunos años a crear videojuegos educativos.

En el capítulo 1 *"¿Por qué Data Coaching?"* hablamos de la inspiración del béisbol en esta metodología de datos y nos lanzamos a presentar las dos culturas sobre las que se trabaja en **Data Coaching**: cultura de negocio = ganar dinero, y la cultura de datos.

En el capítulo 2 *"Big Data, datos de web, analítica y otros"* nos remangamos y nos ponemos a la desagradable tarea de definir *Big Data* y algunos de los conceptos sobre los que hablamos a menudo, dentro y fuera de este librito.

II. Primer plato: cultura de negocio

En el capítulo 3 *"¿Para qué?"* afirmamos que el objetivo de la empresa es ganar dinero, que los datos tienen que contribuir a ese fin y que hay que dirigir los esfuerzos de toda la organización en esa misma dirección.

En el capítulo 4 *"¿Cómo ganar dinero con datos?"* veremos cómo la fuente principal de este beneficio económico está en el conocimiento de los usuarios y clientes que nos aporta el análisis de datos. Y adelantaremos los pasos y las técnicas que usamos para extraer este valor tanto en negocios online, como en otros entornos de negocio.

III. Segundo plato: cultura de datos

En el capítulo 5 *"Sospechosos habituales: la contracultura de datos"* mostramos los errores que cometen y las oportunidades que pierden los que se empecinan en tomar decisiones sólo con su intuición y no son capaces de validar su inspiración con evidencias basadas en datos.

El capítulo 6 *"Un marco para la cultura de datos"* trata de la necesaria culturización de datos que hay que llevar a todos los

departamentos de negocio.

IV. Postre: consideraciones finales

En el capítulo 7 *"¿Y ahora qué?"* adelantamos los temas que *Data Coaching* ha tratado muy superficialmente. En posteriores iteraciones de este librito, conseguiré quizás quitar el humillante *librito* del subtítulo de *Data Coaching* y llegar a madurar hasta convertirse en *libro*.

Béisbol, Cocina y Carlistas

Tenéis que perdonarme si a lo largo de "Data Coaching" me pongo un poco pesado con las referencias frecuentes al Béisbol, a la Cocina y a los Carlistas.

Cada capítulo arranca con una cita de Yogi Berra, el inigualable catcher de los Yankees. El capítulo 1 *¿Por qué Data Coaching?* explica además por qué esta fijación por el béisbol.

También uso a menudo metáforas de la cocina y de los restaurantes. En el capítulo 7, la cocina del Restaurante Chuchín adquiere un puesto de honor.

Finalmente, hay varias referencias a los Carlistas. En el último capítulo entenderéis por qué esta obsesión personal con este movimiento político que fue muy popular en mi tierra, en Navarra, durante 150 años.

¿Cómo leer el librito?

Os recomiendo leer en el mismo orden que se presenta. Más que nada porque hay una especie de secuencia lógica de conceptos que se van encadenando en el mismo orden de lectura. Sobre todo es importante leer seguidos los tres primeros capítulos: capítulo 1 *"¿Por qué Data Coaching?"*, capítulo 2 *"Big data, datos de web, analítica y otros"* y el capítulo 3 *"¿Para qué?"*. El resto, bueno…, si lees estos tres capítulos, ya te has acercado a la mitad del librito, ¿para qué contradecir a este consultor viejuno con un orden diferente?

Y las ilustraciones de Regina Salcedo

Al final de cada uno de los 7 capítulos encontraréis una tira cómica que ha dibujado Regina Salcedo. Regi, que es, entre otras cosas, una buenísima guionista de videojuegos, ha colaborado mucho con sus ideas para ayudar a sacar una sonrisa extra al final de cada capítulo.

I. Aperitivo: sobre Data Coaching y tipos de datos.

"El amor es lo más importante del mundo, pero el Béisbol es bastante bueno también"

Yogi Berra (Catcher de los Yankees y coach)

01. ¿Por qué "Data Coaching"?

El problema no es que falten datos. El problema de verdad es que las organizaciones no saben cómo aprovecharlos para ganar dinero.

Es un problema de personas y de cultura, o mejor, un problema de culturas, en plural.

Jeremiadas de datos

De mi trabajo con diferentes organizaciones voy recogiendo los lamentos más frecuentes relativos a la cultura de datos. Les llamo, en broma, *Jeremiadas*. Lo considero parte del trabajo de escucha y análisis de la *Voz del Empleado*[9], que es el proceso de captura y análisis de las expectativas, preferencias y aversiones de las personas que trabajan en las diferentes organizaciones. Es decir, lo mismo que el *Voice of Customer* pero en Empleados.

Una jeremiada es en realidad algo más serio, profundo y aburrido. Se trata de una obra literaria en la que el autor se lamenta

[9] Lo repito en el capítulo 2, pero aquí toca hablar de Meaning Cloud (meaningcloud.com), una empresa española especializada en Análisis de Textos que se está implantando con éxito en Estados Unidos. Me contaba José Carlos González (@jgonzalez_es), su CEO, que el análisis del *Voice of Customer* (VoC, Voz del Cliente) es un área ya madura en el país. Que su empresa (Meaning Cloud), sin dejar de aprovechar las oportunidades del *Voice of Customer*, está empleando la tecnología y el conocimiento adquirido en la analítica de la Voz del Cliente para llevarlos a extraer valor económico de la Voz del Empleado (*VoE*).

amargamente del estado de la sociedad y sus costumbres. Acaba siempre con una profecía que anuncia la caída inminente de la sociedad.

El bíblico Jeremías, al que se atribuye el libro de las *Lamentaciones,* profetizó la caída del reino de Judá, porque sus gobernantes habían roto el pacto con el Señor.

La lista de Jeremiadas respecto a datos es muy larga. Pero las tres más recurrentes y significativas con las que me he encontrado son las que recojo aquí.

Jeremiada 1: Muchos informes, no entienden nada, ninguna acción

Esta jeremiada se escucha entre mis compañeros de datos. Con diferentes palabras vienen a decir algo así como:

> *"¡Ay, de nosotros! La empresa pide informes constantemente. Cuando los presentamos, parece que le estamos hablando a la pared. Se dedican a discutir la validez de los datos y nunca ponen en marcha las sugerencias que hacemos".*

Jeremiada 2: Muchas inversiones en datos, sin gente preparada

Esta jeremiada es de alguna manera, la misma que la anterior, pero escuchada desde la perspectiva de la gente de negocio. Suena algo así como:

> *¡Ay, de nosotros! Llevamos años invirtiendo en tecnología para procesar datos masivos y en disponer de un entorno seguro para los datos. Nos falta gente capaz de encontrar valor en esos datos.*

Jeremiada 3: Reinos de taifas

Esta jeremiada se escucha en todas partes.

> *"¡Ay, de nosotros! Cada departamento de la empresa es como un reino de taifas. Cada uno hace la guerra por su cuenta. No se comparten datos, no hay colaboración"*

Los que están en la parte de negocio necesitan saber más de datos, para aprender a convertir el conocimiento en dinero. Los que están en la parte de datos no son suficientemente conscientes de que lo que debe dirigir su trabajo (como en el resto de la organización) es precisamente la búsqueda de valor económico, o sea, de ganar dinero.

Así que "Data Coaching" es un método que ayuda a las organizaciones a extraer el valor económico de los datos, profundizando en todos los niveles de la empresa en la cultura de datos y en la cultura de negocio.

El origen de "Data Coaching"

Aprendí la palabra "coach" con 9 años cuando empecé a jugar a béisbol allá por los años 70 del siglo pasado. El coach es el

entrenador del equipo. No decíamos "entrenador", ni "míster" (como dicen ahora en fútbol), decíamos "coach".

Tengo que confesar que me apasiona el béisbol. Para mí, ningún otro deporte representa mejor qué es la cultura de datos aplicada a conseguir resultados.

En 2008 se publicó el libro The Data Coach's Guide to Improving Learning for All Students: Unleashing the Power of Collaborative Inquiry[10].

Los autores recogían en el libro su experiencia de varios años trabajando con escuelas de Estados Unidos con el programa Use Data Project[11] que busca ayudar a los educadores a utilizar los datos para conseguir la mejora sistemática y continua de la enseñanza, especialmente en las comunidades más desfavorecidas.

El proyecto Use Data Project[12] es muy inspirador. Mi propósito es trasladar su misión (enseñar a utilizar datos para la mejora continua) a empresas y otros tipos de organizaciones.

Pero ahora volvemos con los deportes…

El béisbol es el deporte del Data Coaching

Aunque es el deporte estrella de Estados Unidos y de varios países latinoamericanos, no es un deporte muy conocido en España.

[10] http://www.amazon.es/Coachs-Guide-Improving-Learning-Students/dp/1412950015/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1436848432&sr=8-1&keywords=Data+Coach%E2%80%99+Guide

[11] http://usingdata.terc.edu/

[12] http://usingdata.terc.edu/

No voy a explica cómo se juega y muchos otros detalles interesantes sobre este deporte. Nos interesa más bien conocer el vínculo estrecho y antiguo que tienen el béisbol y sus aficionados con los datos, las estadísticas y el análisis orientado a la mejora de resultados.

Henri Chadwick, padre del béisbol, creador de las primeras estadísticas

Las estadísticas han sido desde siempre fundamentales en este deporte.

Henry Chadwick (1824-1908) fue un periodista deportivo estadounidense considerado el “padre del béisbol” por sus contribuciones al desarrollo del juego. Editó la primera guía de béisbol. A Chadwick se le atribuye la creación de las “scorecards”, las tarjetas donde se registran los datos de lo que sucede en cada partido. Son la fuente principal del análisis estadístico posterior.

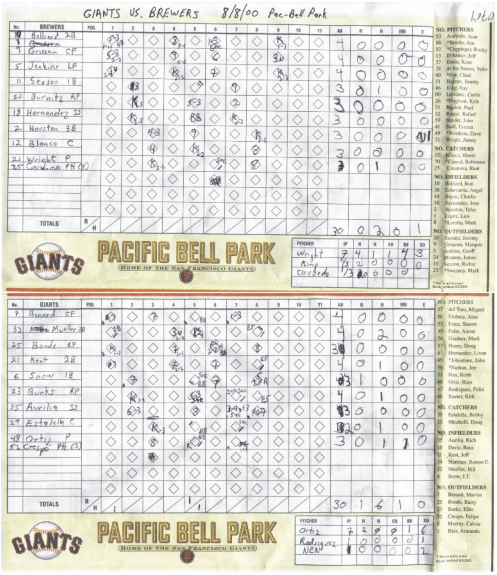

Imagen de una scorecard del año 2000. Wikipedia Commons

Se dice además que Chadwick creó ya en el siglo XIX algunas de las métricas más populares del deporte, como el **promedio de bateo (**el número de accesos a base, dividido por el número de turnos al bate) y **promedio de carreras limpias** (el promedio de carreras limpias permitidas por un lanzador cada nueve entradas).

Hoy día, en béisbol se manejan regularmente casi tantas métricas, dimensiones y ratios como en Google Analytics. Mirad, si no, el artículo de Wikipedia sobre las estadísticas del béisbol: https://en.wikipedia.org/wiki/Baseball_statistics).

Resulta muy gratificante ver que hay muchísimos aficionados **alfabetizados en el lenguaje de datos** del béisbol. Ese es, como

veremos, el camino del **Data Coaching**.

El manifiesto de Sabermetrics

Sabermetrics es el análisis de béisbol a través de estadísticas. El término proviene de las siglas SABR, que significa (Society for American Baseball Research[13] - Sociedad para la Investigación del Béisbol de América). El juego de palabras de **SABERmetrics**, sea intencionado o casual, es muy sugerente para los que hablamos español.

Sabermetrics cuestiona algunas de las métricas tradicionales del béisbol, precisamente porque las evalúa por su relevancia para conseguir resultados. Por ejemplo, el promedio de bateo se considera generalmente de utilidad limitada ya que parece ser una herramienta pobre para determinar la capacidad de un equipo para hacer puntos. Una forma típica de pensar al modo *sabermetrics* es que una buena métrica de un jugador es su capacidad para ayudar a su equipo a hacer la mayor cantidad de puntos. Foco en resultados otra vez.

El sabermetrics sirve tanto para establecer el valor de un jugador en las últimas temporadas, como para tratar de predecir su valor en el futuro.

¿Sólo me pasa a mí o esto es realmente muy inspirador?

[13] https://en.wikipedia.org/wiki/Society_for_American_Baseball_Research

Moneyball, el arte de ganar usando la analítica

Moneyball: the art of winning an unfair game (el arte de ganar un juego injusto) es un libro de Michael Lewis, del año 2003, sobre el equipo de béisbol de los Oakland Athletics. El libro cuenta la historia real de cómo por medio de un enfoque analítico apoyado por SABERMETRICS, un equipo con un presupuesto modesto fue capaz de hacer los fichajes adecuados y derrotar a los super ricos y famosos del deporte estrella de Estados Unidos y llegar milagrosamente (o más bien científicamente) a los *playoffs* de los años 2003 y 2004.

En 2011 se hizo una película basada en el libro, protagonizada por el grandísimo Brad Pitt en el papel de Billy Beane, el director general del equipo ("General Manager" en la jerga del béisbol), que es el responsable del fichaje de jugadores y coaches.

Al volver a analizar las estrategias que producen victorias en el campo, los Oakland Athletics de 2002, con un presupuesto de 44 millones en salarios, eran capaces de competir con equipos con recursos muy superiores, como los Yankees de Nueva York, que tenían invertidos 125 millones de dólares en nóminas esa misma temporada.

El Oakland Athletics se vio obligado a buscar jugadores infravalorados por el mercado. Su sistema de búsqueda de valor ha demostrado seguir funcionando hasta hoy. Esta estrategia analítica llevó a los Oakland Athletics a los éxitos de 2002 y 2003.

Por tanto, el béisbol tiene todo lo que predicamos en *Data Coaching*: cultura de datos, extraer el valor de los datos para obtener resultados, análisis predictivo y una audiencia alfabetizada

en datos.

Ahora volvemos con **Data Coaching**...

¿Qué es Data Coaching?

No nos engañemos, tener datos no nos aporta beneficios. Al contrario, nos cuestan dinero.

Las empresas gastan mucho dinero en recoger datos, almacenarlos, y gestionarlos. Cuantos más datos acumulamos, más costoso resulta todo este proceso.

Durante años, muchas organizaciones se han esforzado (y siguen haciéndolo) por capturar grandes cantidades de datos en bases de datos cada vez mayores. Además, han gastado mucho dinero en plataformas de análisis que les ofrecen muchas y potentes funcionalidades[14].

Y, a pesar de todas las inversiones, muchas organizaciones se sienten frustradas por la incapacidad de capitalizar su valor.

Para que nos entendamos, creer que recoger datos es suficiente para ganar dinero, es como pensar que con comprarnos una báscula, pesarnos diariamente y llevar un registro de nuestro peso será suficiente para adelgazar.

Porque, si sois como yo, no os interesará esto de los datos porque sea sexy (y probablemente lo es, como dice el Harvard Business

[14]Como muestra, un estudio de Oracle indica que un proyecto medio de Data Warehouse cuesta $ 1.1 millones y tarda 10 meses en llevarse a cabo. Y no es algo que les sucede a los que eligen el camino del Warehouse. Aunque razonablemente menores, los servicios de datos en la nube son todo menos gratuitos. http://bit.ly/1JA71RJ

Review, *Data Scientist, the sexiest job of the 21st century*[15]), sino porque son un medio para obtener resultados, o sea, para generar beneficios. Exactamente del mismo modo que MONEYBALL es para el béisbol "el arte de ganar" con datos.

Lo que les impide convertir datos en beneficios lo encontramos muy a menudo en la desconexión que existe entre los especialistas en datos y los responsables de negocio.

Aquí tengo que recomendaros un libro. Es *Data Fluency: Empowering Your Organization with Effective Data Communication*, de Zach y Chris Gemignani, fundadores de *Juice Analytics*. En su libro profundizan en esa desconexión entre los que tienen que comunicar con datos y su audiencia. Zach y Chris Gemignani plantean un sencillo y efectivo marco de fluidez de datos (*data fluency framework*) que simplifica el diagnóstico de problemas en cada organización. Volveremos a **Data Fluency** más abajo en el *capítulo 6* y veremos cómo nuestro *Data Coaching* le debe mucho al libro de los Gemignani.

Esto lo tengo claro. Las personas que trabajan con datos (sistemas de información, analistas y científicos de datos) carecen a menudo de formación en negocio y no son suficientemente conscientes de que lo que debe dirigir su trabajo es precisamente la búsqueda de valor económico. Y, cuando encuentran algo, no son capaces de evaluar el auténtico beneficio de sus descubrimientos en términos económicos. Así que comunican lo que han descubierto con su jerga incomprensible. Sus informes, a menudo, se quedan durmiendo en alguna estantería, sin que nadie lo convierta en

[15] https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century/. La cita original sería la de Hal Varian, el economista jefe de Google, cuando dijo: *The sexy job in the next 10 years will be statisticians. People think I'm joking, but who would've guessed that computer engineers would've been the sexy job of the 1990s?*

acción y en dinero.

Al otro lado, los que toman las decisiones de negocio (dirección, marketing, ventas, desarrolladores de producto…), no conocen el lenguaje de los datos, no están alfabetizados y no pueden aprovechar el conocimiento que les llega del lado de los datos.

Como vemos, es fundamentalmente un problema de personas y de culturas que habitan en silos estancos (la cultura de negocio y la cultura de datos).

Es como un gran abismo que se abre entre datos y negocio, y les impide comunicarse adecuadamente. Y el resultado es que el valor se precipita en esa fosa y no llega a materializarse.

Para solucionar este problema, Data Coaching se ocupa de enseñar a las organizaciones a extraer el máximo **beneficio económico** de los datos. Y lo hace de un modo muy simple: acercando a la gente de datos a la cultura del negocio y a la gente de negocio a la cultura de datos.

Un paso más en data-coaching. Aunque, os adelanto que en este librito no llegue a profundizar en este tema. La **democracia de datos** contribuye a maximizar el beneficio económico. Las organizaciones con un alto grado de descentralización en sus decisiones están mejor capacitadas para aprovechar las oportunidades y resolver problemas rápidamente.

La mayoría de las oportunidades y de los problemas se detectan precisamente sobre el terreno, en los niveles más bajos de la organización.

Por otra parte, es mucho más rentable actuar rápido. Las oportunidades tienen su máximo rendimiento cuando se aprovechan de forma temprana y van perdiendo valor económico a medida que

pasa el tiempo. Del mismo modo, los problemas se vuelven más y más costosos de resolver a medida que crecen sin ser resueltos.

Por ello, las mejores organizaciones disponen de mecanismos de decisión descentralizados. Estos niveles de decisión necesitan igualmente acceso a los datos y la cultura necesaria para explotarlos con la vista puesta en el valor económico. Y ese es el fundamento racional que sostiene la defensa que hacemos de la **democracia de datos** desde el método "Data Coaching".

Equifax, de soluciones financieras a empresa de analítica de datos

Durante medio año lideré el equipo ágil que conjuntamente Biko[16] y Multiplica[17] teníamos trabajando dentro de Equifax en Perú. Desde que volví a España, es el gran Diego Fernández, el PO (Product Owner) del equipo. Ya he mencionado por ahí que en un café con Diego nos llegó la revelación del "Data Coaching".

Si os contara en qué trabajé para Equifax, tendría que mataros. Es lo que me exige el contrato. Sólo os digo que incluía el diseño y desarrollo de una aplicación de analítica de datos para grandes y medianas empresas.

Lo primero que nos gusta de Equifax es que es una empresa ágil. En su sede en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, los equipos de desarrollo trabajan con metodologías ágiles, como las de Biko. En otras regiones es, digámoslo así, "agile friendly". Eso hizo que

[16] http://www.biko2.com
[17] http://multiplica.com

nuestra propuesta de trabajar con un equipo ágil tuviera buena acogida y mucho apoyo dentro de la organización en Perú.

En su versión más conocida, Equifax es una empresa dedicada a la venta de reportes de crédito sobre particulares y empresas. De Equifax, lo más popular, o impopular, según el lado en el que te toque estar, son probablemente los registros de morosidad como SICOM (Perú) y ASNEF (España), donde se registran todas aquellas personas y empresas que mantienen documentos morosos y que han sido reportados por instituciones y empresas. Y por supuesto los reportes de crédito, donde el elemento estrella es lo que Equifax llama "SCORE", una técnica que mediante el análisis estadístico permite predecir la probabilidad de pago de las empresas en los próximos meses.

Equifax sabe rentabilizar los datos

Pero Equifax es mucho más. Al igual que muchas empresas financieras, Equifax interactúa con un conjunto amplio y diverso de datos: ingresos del cliente, datos de fraude, de cumplimiento de pagos, etc.

Lo que diferencia a Equifax es su capacidad para desarrollar oportunidades de negocio a partir de los datos financieros que maneja.

Se ha sabido expandir hacia otros negocios en los que está creciendo gracias a la utilización de estos datos.

Para hacernos una idea, su producto *Sandbox Analytics*, por ejemplo, combina datos de Equifax y sus herramientas de análisis con los datos y la analítica de un cliente específico para llevar a

cabo una evaluación predictiva de escenarios específicos de esa empresa.

Un caso de éxito

Es un caso de éxito extraordinario. Equifax proporciona información financiera y soluciones analíticas en 19 países. Es líder, por ejemplo, en EE. UU., Canadá, México, España o Perú. Se implantó en España ya en 1994 de la mano de *ASNEF*. En Perú lo hizo con *Infocorp* y es líder del sector con una cuota de mercado cercana al 80%.

Equifax forma parte del Standard & Poor's 500. Para que os hagáis una idea de su nivel de crecimiento, el precio de sus acciones ha aumentado en un 100% en los últimos tres años. Frente a una media del 15% de crecimiento medio de las empresas del S & P 500.

El informe de PWC, The Gold Rush[18], que investiga la capacidad de algunas empresas financieras para aprovechar los datos sobre los que trabajan, atribuye el éxito de Equifax precisamente a su capacidad para innovar con productos y servicios generados a partir de la analítica de datos.

[18] http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_The-Data-Gold-Rush.pdf

Ideas Clave

Los tres ejes sobre los que trabaja Data Coaching son:

1. **Cultura de negocio**: los de datos (sistemas de información, analistas y científicos de datos) no son suficientemente conscientes de que lo que debe dirigir su trabajo es precisamente la búsqueda de valor económico.
2. **Cultura de datos**: los de negocio no conocen el lenguaje de los datos, no están alfabetizados y no pueden aprovechar el conocimiento que les llega del lado de los datos.
3. **Cultura ágil**: las organizaciones con un alto grado de descentralización en sus decisiones están mejor capacitadas para aprovechar las oportunidades y resolver problemas rápidamente y sobre el terreno. Quedáis advertidos de que en este librito no llegamos a profundizar en este tercer pilar del *Data Coaching*.

“Creer que recoger datos es suficiente para ganar dinero, es como pensar que con comprarnos una báscula, pesarnos diariamente y llevar un registro de nuestro peso será suficiente para adelgazar.”