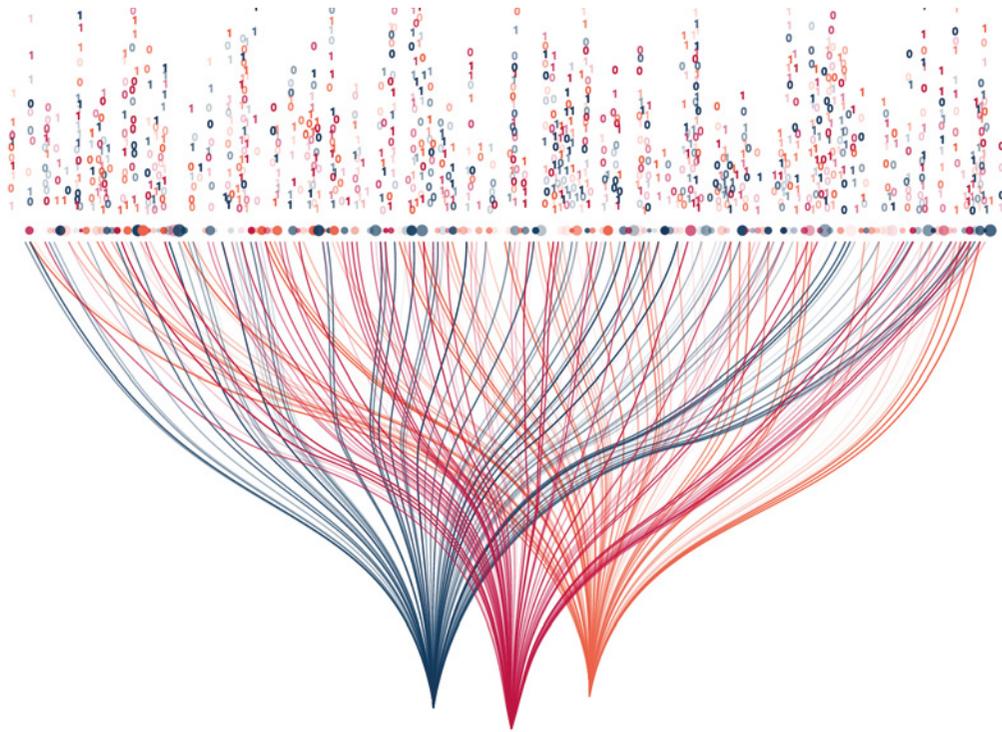


El líder en la era de los datos

Una conversación sobre decisiones, sesgos y ventaja competitiva en la era de la inteligencia artificial.



Hay mitos que romper respecto del análisis de datos: no es para los más grandes, no es increíblemente costoso y no es únicamente para quien tiene toneladas de información. Las empresas de todos tamaños están obligadas a invertir o colaborar para generar su propia información a partir de la data, en un mundo en donde la ventaja competitiva se definirá bajo estos estándares.



VÍCTOR TORRES PÉREZ Y ANTONIO CASANUEVA FERNÁNDEZ

Hoy las empresas de todos los tamaños están obligadas a recabar, organizar y analizar sus datos. El manejo de la información es la forma de aumentar la competitividad hoy y en el futuro. No hay pretextos, coincidimos en una sesión Víctor Manuel Torres, profesor del área de Control e Información Directiva en IPADE, César Sánchez, experto en *data* y Antonio Casanueva Fernández, profesor de las áreas de Control e Información Directiva y Comercialización.

DE LOS HECHOS A LA INFORMACIÓN

Víctor Torres. Siempre ha existido el reto del manejo de la *data*, pero hoy es un tema mucho más sensible, que ofrece más posibilidad de extracción de valor. ¿Qué implica la extracción de valor desde el punto de vista de los datos o la información? ¿Qué impactos tiene este proceso? Los datos permiten producir ideas o *insights* de valor para el negocio, que permiten tomar decisiones en lo comercial, en las negociaciones. Hay un sinfín de aspectos donde se necesita la *data*.

¿Qué más involucra? Conocimiento. Además de producir ideas, la *data* ayuda a tener una mejor posibilidad de gestión, de control, a direccionar las conductas de la gente. Al final del día debe llevar a decisiones informadas, pues aún en las empresas seguimos decidiendo con demasiada intuición.

La información produce nuevas ideas en muchos aspectos de negocio que llevarán, sin duda,

a decisiones y acciones mejor informadas, con más posibilidad de predicción. Aunque muchos dicen que ChatGPT ya ofrece las soluciones, esto todavía no es real. Se requiere un proceso lógico, que parte justamente desde los datos hasta la decisión.

A través de las «Micro variaciones» se puede identificar de manera muy precisa una semilla para generar nuevas ideas, que lleguen a un nivel muy fino de detalle. También se obtiene información para identificar lo agregado y lo particular. Estas ideas tienen capilaridad hasta la mínima célula.

¿Los datos ya son información? No. Son hechos: registros aislados, sin interpretación ni contexto. Números que aún no «hablan». Solo cuando los datos se organizan, se comparan y se interpretan, comienzan a transformarse en información útil para resolver problemas reales. Si reúno toda la información, hago un *data lake*¹ con ella y llevo a cabo correlaciones mucho más amplias, el resultado también es mucho más profundo y preciso.

Pero hay un paso intermedio, muchas veces omitido: interiorizar la información. Incorporarla a los procesos de pensamiento, reflexionar críticamente sobre su significado, reconocer patrones y elaborar hipótesis. Es ahí donde la información adquiere sentido como conocimiento, y permite decisiones más sólidas y transformadoras. Es la magia de los datos pasados por este tamiz. Los «*eureka moments*».

Ruta de los datos

CONCEPTO	DEFINICIÓN	FUNCIÓN EN EL PROCESO
Dato	Hecho bruto, sin contexto ni interpretación. Puede ser un número, evento u observación aislada.	Insumo inicial. No tiene valor por sí mismo hasta ser procesado.
Información	Conjunto de datos organizados y contextualizados que adquieren significado. (Davenport & Prusak, 1998)	Permite identificar relaciones y describir realidades relevantes.
Conocimiento	Comprensión estructurada e interiorizada de la información. (Nonaka & Takeuchi, 1995)	Potencia el juicio, permite formular hipótesis y anticipar consecuencias.
Decisión	Aplicación del conocimiento en un contexto específico para actuar con intención.	Concreta la acción. Es el puente entre el saber y el impacto.

¿Los datos ya son información? No, son hechos. Los números son datos que no tienen mayor adjetivo. Las cifras y observaciones, cuando se vuelven datos se convierten en piezas útiles de información.

Extraer valor implica generar ideas, descartar supuestos, y mejorar la gestión. No se trata solo de diferenciación, sino de impactar directamente en la rentabilidad. Al final del día este proceso debe llevar a tomar acciones que generen valor real. El proceso de extracción de valor es el puente entre los datos y la decisión, asumiendo el reto de tener los datos adecuados, organizarlos, analizarlos, darles contexto y significado para integrarse al proceso de pensamiento.

Antonio Casanueva. En filosofía clásica, Aristóteles hablaba de la *phronesis*, que es la sabiduría práctica. No se trata de saber muchas cosas, sino de saber deliberar bien sobre lo que conviene hacer en una situación concreta. Y eso es clave cuando hablamos de decisiones empresariales. Porque no basta con tener dashboards ni con conocer tendencias; lo que se necesita es criterio, capacidad de discernir, de ponderar opciones en contextos reales, con implicaciones humanas, económicas y éticas. Ese tipo de juicio, que no se delega ni se automatiza, sigue siendo responsabilidad directa del líder.

LA EXPLOSIÓN DEL «DATAÍSMO»

Tomar decisiones con base en datos no es nuevo: los líderes empresariales siempre han intentado apoyarse en hechos. Lo distinto hoy es la posibilidad de formalizar, sistematizar y escalar esos procesos, lo que permite decisiones más estructuradas y menos vulnerables a sesgos o improvisación.

Incluso con procesos estructurados, las decisiones humanas siguen atravesadas por factores emocionales, intuiciones y sesgos cognitivos. Algunos de estos sesgos pueden tener raíces evolutivas o ser funcionales en ciertos contextos, pero otros distorsionan la percepción de riesgos y oportunidades.

Pensemos en un ejemplo simple. Se lanza una moneda al aire seis veces: cae una vez «sol» y cinco veces «águila». Al preguntar cuál será el resultado del séptimo lanzamiento, muchas personas responderán «sol», creyendo que «ya toca». Este es un caso típico de la «falacia del apostador», que revela cómo nuestra intuición malinterpreta la aleatoriedad.

Existen más de 170 sesgos cognitivos documentados que pueden afectar la toma de decisiones. Desde la sobreconfianza hasta la aversión a la pérdida, estos patrones mentales alteran nuestra interpretación de la información y nos llevan, muchas veces, a conclusiones erradas. Al respecto, John Paul Stapp, ingeniero de la Fuerza Aérea de EE.UU. y colaborador de Edward A. Murphy, el de la «ley de Murphy» decía: «La aptitud universal para la ineptitud hace que cualquier logro humano resulte un milagro.»

Este nos explica cómo hemos trascendido tanto, con nuestros sesgos y deficiencias. La intuición y la experiencia son valiosas y la seguimos usando, pero necesitamos fortalecer estos procesos con herramientas, con tecnología y con objetividad. A esto hay que sumar que estamos en un ambiente de explosión brutal de los datos y avances tecnológicos.

La intuición y la experiencia siguen siendo valiosas —especialmente en entornos donde no hay datos disponibles o el tiempo apremia—, pero deben ser complementadas con herramientas analíticas y tecnología que nos ayuden a tomar decisiones con mayor objetividad, precisión y perspectiva.

Los datos en las empresas mexicanas

Durante el módulo de Control e Información Directiva del Programa de Continuidad y Actualización de IPADE, 322 empresarios egresados respondieron una encuesta sobre el uso y extracción de valor de los datos en sus empresas. La consulta se realizó entre el 15 y 25 de febrero de 2025. Aquí mostramos algunos resultados.



¿Dónde están paradas las empresas mexicanas?

Percepción sobre el aprovechamiento y extracción de valor de los datos

- » Muy mal: **10%**
- » Con mucho esfuerzo: **26%**
- » Con avances, pero muchas áreas de oportunidad: **52%**
- » Satisfechos: **11%**
- » Tema resuelto: **1%**

(Suma total: 100%)

La gran mayoría reconoce que están en proceso, con muchas áreas de oportunidad. Solo un pequeño grupo considera que ya resolvió el tema.

Vivimos en la era del «dataísmo»: una época en la que la fe en los datos como fuente privilegiada de verdad y decisión se ha vuelto dominante. La inteligencia artificial, cuyo rendimiento depende críticamente de la calidad y el volumen de los datos, amplifica este fenómeno. Miles de empresas, en todo el mundo, están rediseñando sus modelos de negocio en torno al potencial de la analítica avanzada.

Hemos preguntado a los participantes de este programa cómo perciben el aprovechamiento y la extracción de valor de los datos en sus organizaciones. Los resultados reflejan un panorama mixto, pero revelador: un 10% de los líderes consultados afirmó que están «muy mal» en este tema; un 26% reconoció que «les está costando mucho trabajo y esfuerzo»; la mayoría, un 52%, dijo que «tienen avances, pero aún muchas áreas de oportunidad». Solo un 11% se siente satisfecho con lo logrado, y apenas un 1% declaró que en su empresa «es un tema resuelto».

Esta radiografía confirma que, aunque la conciencia sobre la importancia de los datos ha crecido, la madurez organizacional para traducirlos en decisiones efectivas sigue siendo un desafío. Es un llamado de atención: la transformación digital no es solo tecnológica, sino cultural y estructural

¿Y cómo se sienten al respecto?

Reacciones ante la realidad del uso de datos

- » Paralizados: **3%**
- » Inquietos: **36%**
- » Motivados: **42%**
- » Adaptándose rápidamente: **19%**
- » Prueba superada: **0.3%**

A pesar de los desafíos, más del 60% se muestra activo y optimista. La inquietud es común, pero también lo es la disposición a adaptarse.

¿Qué nos dicen estos datos?

- » El camino hacia una cultura basada en datos es desafiante, pero ineludible.
- » La mayoría está en una fase de aprendizaje y construcción de capacidades.
- » La brecha entre intención y ejecución sigue siendo amplia.
- » Esta brecha representa una ventana de oportunidad para quienes alineen talento, tecnología y estrategia.
- » No se trata solo de herramientas: es una decisión de liderazgo.



También se preguntó cómo se sienten personalmente ante su capacidad para extraer datos. Muchos se describen paralizados, otros inquietos, la mayoría está motivada, pero de ahí a actuar, no todos. Siempre hay alguien que lo está haciendo bien, y queremos que nos platique su historia. Por ello nos acompaña César Sánchez, quien tiene ya muchos años de experiencia manejando *data* en distintos sectores, entre ellos el retail, en distintas empresas.

LA ESTRATEGIA VA PRIMERO

César Sánchez. En esta sesión escuché varios comentarios sobre la importancia de contar con buenas bases de datos. Y es cierto: sin una base sólida, es muy difícil construir información útil. Pero no basta con tener datos; también hay que asegurarse de su integridad y relevancia, y sobre todo, tener claro para qué se quieren usar.

Es importante mantener la integridad de los datos, pero también recopilar información nueva. En ese sentido es importante la selección

de las herramientas para administrar bases de datos, y el problema es que esta decisión la suele tomar el director, sin tomar en cuenta al usuario. En nuestra experiencia, más del 90% de las empresas enfrentan un problema básico: no tienen claridad sobre el estado y la estructura de sus bases de datos. Esto hace que el proceso de recopilación e integración de la información sea lento, ineficiente y, muchas veces, errático.

Hay que hacerse preguntas muy concretas: ¿de dónde voy a obtener la *data*? Si viene de diferentes bases de datos ¿cómo las voy a reunir? Hay recursos, herramientas para llevarlas a una sola tabla. Si no se resuelve este punto de partida, las decisiones se desdibujan. Porque el usuario espera que los datos respondan, pero si la base está mal construida –fragmentada, duplicada o mal definida–, lo único que se obtiene es ruido.

La información es un recurso transversal: en una reunión de dirección pueden convivir datos de logística, ventas, operaciones y marketing. Pero si cada área maneja su propia lógica y su propio lenguaje, sin una mínima interoperabilidad, es imposible construir una visión compartida. Aquí es donde fallan muchas implementaciones.

Por ello, dentro de cada organización se debe tener claro cuál es la función de cada miembro del equipo y saber comunicar los aspectos de negocio y técnico de cada área a TI. De no darse esta comunicación, el área de sistemas va a elaborar programas fenomenales que nadie quiera utilizar.

Es importante que la alta dirección tenga muy claro qué quiere, y diseñar la estrategia de la empresa. Eso es responsabilidad de los directores, no del usuario. Una vez determinada la estrategia, se puede definir qué información se requiere para tomar acción, encontrar cuál está disponible, el costo y el tiempo de administrar estos datos.

Víctor Torres. Cuando hablamos de *data* sin una visión directiva empezamos por los datos que tenemos: desordenados, dispersos, sin criterios, no comparables, no íntegros. El director debe incorporar los datos a la estrategia de negocio, o a alguno de sus pilares. Debe definir, primero que nada, para qué quiere los datos, a

cuando hablamos de *data* sin una visión directiva empezamos por los datos que tenemos: desordenados, dispersos, sin criterios, no comparables, no íntegros.

qué casos dentro de la empresa se busca destinar más análisis: a lo comercial, a la operación. Y finalmente, diseñar el puente que convierte ese dato –organizado, validado y contextualizado– en acción concreta. Esa es la diferencia entre tener información y tener impacto.

César Sánchez. Hay ocasiones también en que es necesario dar marcha atrás a una solución que no ha resultado. Hay empresas que se ahogan en información y que la acumulan permanentemente. También hay que estar abierto al benchmarking con el resto de la industria.

Víctor Torres. Pero el tema no es sólo directivo; es necesario empezar a revisar las estructuras de manera formal: qué nuevos perfiles captar que sepan del negocio, claramente, pero además dominen la técnica estadística. Es momento de ir migrando hacia esta clase de perfiles.

César Sánchez. Está también la inteligencia artificial (IA). Analizar qué parte de la información que posee la empresa necesita realmente IA, pero para ello debemos tener resuelta la parte básica, que es la base de datos.

pero el tema no es sólo directivo; es necesario empezar a revisar las estructuras de manera formal: qué nuevos perfiles captar que sepan del negocio, claramente, pero además dominen la técnica estadística.



Víctor Torres. Hay algunos mitos sobre el manejo de *data* que vale la pena despejar. Primer mito, que es algo sumamente complejo. La tecnología, el proceso de la *data* sí es *rocket science*. Tal vez la parte técnica tiene su complejidad, pero dirigir es lograr cosas a través de otros. Claramente hay un grado de dificultad, pero la dirección se allega los recursos para lograrlo.

El segundo mito, que la extracción de valor sólo es asequible para empresas con enormes cantidades de información. En realidad, todas las empresas pueden empezar a extraer valor de sus datos.

Tercer mito, que el manejo de datos sólo está al alcance de las empresas que han invertido grandes sumas de dinero. Si se cuenta con el *hardware* y el *software* adecuado está al alcance sin una alta inversión.

La información habla por sí misma, hoy todavía falta mucho en el proceso de interiorizar conocimiento y disparar decisiones y acciones reales. Lo que se necesita es inteligencia humana y tecnología.

Las empresas en diferentes etapas, con diferentes estrategias y propuestas de valor necesitan abordajes diferentes. Cuidado con el *copy/paste* al sistema del competidor. Se debe adaptar a las propias necesidades, y no sólo factores financieros. Igualmente hay que tener cuidado de tomar en cuenta el factor humano.

La gestión de los datos puede traducirse en una diferencia tangible frente a la competencia. A menudo creemos que la ventaja competitiva está solo en el producto o el canal. Pero hoy, cada vez más, está en cómo gestionamos los datos: en cómo los convertimos en conocimiento accionable, rápido y relevante.

¿MONETIZACIÓN O COLABORACIÓN?

Antonio Casanueva. Voy a comenzar resumiendo lo dicho hasta ahora. Víctor lo planteó con claridad desde el inicio: esto es un proceso. Los datos, como hechos aislados, deben convertirse en información, luego en conocimiento, y finalmente en acción. Solo así se genera verdadero valor. Pero en ese recorrido, hay obstáculos: los sesgos humanos, la falta de estructura, los mitos alrededor de la tecnología. Y también, oportunidades.

La gran pregunta que sigue es: ¿cuánto vale todo esto? O más precisamente, ¿cómo monetizamos los datos? Si hoy tengo información, ¿cómo la convierto en ingresos, ventajas o posicionamiento estratégico? Un ejemplo revelador es el de Walmart.

Primero, el gran peligro para el análisis de *data* es caer en el ciclo de operación, en donde todos tenemos una serie de actividades que no dejan el tiempo para hacer una pausa y procesar. Para evitar caer en la trampa de lo operativo —ese ciclo de urgencias que impide pausar y pensar—, Walmart creó una unidad de negocio autónoma: Walmart Data Ventures. Nació en Estados Unidos y llegó recientemente a México. Su misión es clara: transformar la vasta cantidad de datos que la empresa genera en valor estratégico, tanto para sí misma como para sus socios.

Su primer producto fue *Walmart Luminate*, lanzado en 2021 y rebautizado en 2025 como *Scintilla*, del latín «chispa». El nombre no es casual: busca representar esa pequeña pero poderosa iluminación que puede transformar una operación entera. *Scintilla* evolucionó de ser un simple panel de datos a convertirse en una plataforma de inteligencia colaborativa.

El primer servicio de *Scintilla* fue un módulo de comportamiento del consumidor, al que se agregaron uno de Desempeño del Canal y uno de Percepción del Consumidor en 2022. En 2024 lanzaron un servicio para conocer el comportamiento digital previo a la visita a la tienda, y uno más llamado *Insights Activation*.

La clave está en que los datos no solo revelan comportamiento. También permiten entender percepciones, anticipar movimientos, rediseñar experiencias. Y ese valor es compartible. Walmart entendió que podía ir más allá del análisis interno y ofrecer *insights* accionables a sus proveedores, mejorando su desempeño... y el propio.

Lo que comenzó como una solución para optimizar su *core business*, se transformó en un modelo de colaboración y monetización. La empresa no solo utiliza sus datos para vender mejor: los pone al servicio de sus aliados. Así, amplía su ecosistema de valor, construye relaciones más profundas y genera ingresos adicionales.

Y aquí vale la pena hacer una pausa filosófica. Martin Heidegger, en su célebre ensayo *La pregunta por la técnica*, advierte que toda

técnica —también la digital— no solo es un medio para un fin, sino una forma de *desocultamiento*: una manera en que el mundo se revela ante nosotros. Si pensamos los datos solo como recursos a monetizar, corremos el riesgo de reducir a las personas, los vínculos y las decisiones a meros insumos manipulables. Pero si concebimos la tecnología como un espacio para el encuentro, como un puente hacia nuevas formas de colaboración, entonces los datos revelan algo más: el potencial compartido de transformar nuestras prácticas, nuestras relaciones y nuestras organizaciones. El riesgo está en cosificar; la oportunidad, en crear sentido.

Por ejemplo, para una marca de alimento para mascotas aporta no sólo el conocimiento de toda la categoría, sino su combinación con otras. Es decir, ¿cómo está armando el cliente su carrito de supermercado? ¿Con qué está acompañando la compra de su producto? Esto permite una serie de análisis que se traducen en estrategias de marketing.

Walmart va un paso atrás, sin embargo, en este manejo de datos en comparación con el líder, Amazon. ¿Cómo compite Walmart con Amazon? Puede buscar acercarse al cliente, por ejemplo en las cajas automáticas, o hacer su análisis desde la cadena de valor. Por ejemplo, la directora de Información de Coffee Company menciona en un video: «Scintilla nos ha permitido profundizar en nuestras categorías de una manera que no lo habíamos podido hacer».

La escala es impresionante: más de 3,000 tiendas en México, 40 millones de transacciones semanales, más de 260 millones de artículos vendidos... Walmart tiene más visibilidad sobre los hogares mexicanos que cualquier otra empresa —excepto el SAT, quizá. Y esa información puede ser fuente de inteligencia compartida, si se gestiona con propósito. Los problemas que ha encontrado Walmart en la relación con sus proveedores son, como se ha mencionado, frecuentes como datos inconsistentes, herramientas dispares y diferentes velocidades de información. En ese sentido, el modelo de Walmart es completamente colaborativo. Con el fin de rentabilizarlo, propone que su unidad de negocio trabaje con los proveedores para entender a los consumidores y profundizar en el desempeño del canal. Ofrecen el servicio de trabajar juntos

la *data* no ofrece únicamente información sobre el comportamiento del consumidor. A través de ella es posible dar un paso más y entender la percepción, y esto puede llevar al análisis del desempeño del canal.



en el análisis de la información, no sólo con *data*, sino ayudando a generar *insights*.

¿Qué busca Walmart, democratizar o cobrar este conocimiento? ¿Cuánto le pagarías a esta empresa por una suscripción anual para este servicio? Hershey es uno de los grandes casos de éxito del modelo en Estados Unidos. La compañía quería entender el comportamiento omnicanal de su cliente, lo que hace en línea y fuera de ella. Trabajaron en conjunto con Walmart y obtuvieron una visión integral del recorrido del cliente. Con esta información, Hershey transformó completamente el customer journey y cambió su estrategia. Actualmente la firma muestra y vende sus productos de manera muy diferente.

El modelo Walmart calcula el costo de la suscripción a partir del rango de ventas del proveedor. Esto deja una reflexión sobre el trabajo colaborativo, que podría ser llevado a otros ámbitos. Esta historia nos deja una lección poderosa: cuando el éxito se construye a través de la colaboración, ¿qué estamos esperando para replicarlo? ¿Cómo podríamos trabajar, también nosotros, con nuestros proveedores, clientes — incluso competidores— para extraer valor conjunto de los datos que generamos?

Víctor Torres. Es un modelo muy exitoso, que permite cruzar mucha información. Este modelo, si no lo compra una empresa grande porque cree que lo tiene todo, lo hará otra, y tendrá el mismo acceso. Eso es democratizar, pero no es gratis, se cobra en función de la facturación.

Un buen ejemplo de transformación a partir de los datos es la película *Moneyball* (*El juego de la fortuna*), protagonizada por Brad Pitt. Narra la historia real de Billy Beane, gerente general de los Atléticos de Oakland, quien decide enfrentar la crisis de su equipo desde un ángulo inusual: el análisis de datos. Mientras todos los demás seguían confiando en la intuición y la tradición beisbolera, Beane apostó por una lógica estadística para construir un equipo competitivo con bajo presupuesto.

Narra la historia de un gerente general de un equipo, que ante la falta de resultados y triunfos de los Atléticos de Oakland, ya estaba sentenciado. Entonces Billy Beane, a través de

la manera que se extrae buen valor a la *data* y se conecte con tecnología va a impactar a tu negocio. Será momento de empezar a impulsar gestión del cambio.



una reconversión de su modelo mental y el del equipo, empezó a utilizar *data*. El resultado fue sorprendente: los Atlético rompieron el récord histórico de victorias consecutivas en las Grandes Ligas. Lo más importante no fue solo la estadística, sino el cambio de mentalidad. Beane no solo analizó datos: desafió inercias, renovó procesos y reconfiguró la manera en que se entendía el juego mismo.

Esa lógica disruptiva es aplicable hoy a muchas juntas de Consejo, donde la intuición sigue dominando y los datos quedan relegados a lo decorativo. ¿Qué pasaría si dejáramos de pensar como siempre, y empezáramos a integrar la analítica como parte central de la toma de decisiones?

Los datos, bien utilizados, revelan patrones invisibles a simple vista. Pueden ser la diferencia entre repetir el pasado o rediseñar el futuro. Pero solo si se conectan con criterio, propósito y capacidad de acción.

Antonio Casanueva. Si no nos subimos a la ola, los otros sí lo están haciendo. En un mundo saturado de datos, el mayor diferencial será el juicio lúcido, no solo la infraestructura técnica. El liderazgo no consiste en acumular más información, sino en discernir mejor, actuar con ética y crear sentido compartido.

Víctor Torres. Esto es mucho más factible que hace algunos años. Antes era una caja negra el

tema tecnológico, ahora la tecnología se está comoditizando. Hay *data* social amplísima, ya no sólo segmentos de jóvenes. A nivel de empresa hay *data* descriptiva, prescriptiva, predictiva en manufactura, *retail*, logística, innovación, educación. ¿Queremos ser negocios realmente centrados en el cliente? Para eso se necesita *data* fina, de lo contrario sólo se obtienen bloques muy generalistas, como hasta ahora.

Toma nuevamente relevancia la labor directiva. Necesitamos *data*, ser dirigidos con *data* para ser mucho más reales. Necesitamos nuevos perfiles, gente que sepa de informática, de estadística, de negocios. Esta es la combinación actual que se está pidiendo para la gente. A veces tendrás que ir con aliados, con estructuras colaborativas, quizás es mucho mejor que ir solo.

La pregunta de fondo es: ¿vas a seguir igual? Los datos son el insumo, no el fin, pero son lo que se tiene que hacer. Reflexiona si vas a hacer ajustes hoy en tu estrategia y tus objetivos, porque la manera que extraigas buen valor a la *data* y luego conectes con tecnología va a impactar, quieras o no, a tu negocio. Será momento de empezar a impulsar gestión del cambio.

La pregunta es ¿qué vas a hacer con la respuesta?, ¿qué vas a hacer con la *data*? El genio ya salió de la lámpara. Hay riesgos, la seguridad, el gobierno corporativo, los datos del perfil, la amenaza del *deepfake*². Hay muchos riesgos, porque el ser humano a veces reacciona más al miedo de perder que a la

emoción de ganar. Yo invito a seguir aprendiendo, nunca dejen de ser los eternos inconformes en cómo están hoy sus negocios, y todo lo que pueden hacer a futuro.

El ejemplo de *Moneyball* nos recuerda que la verdadera innovación no viene solo de tener más información, sino de atreverse a pensar diferente con ella. No es la hoja de Excel la que transforma la realidad, sino el liderazgo que sabe usarla con propósito. En última instancia, el reto no es ser más tecnológicos, sino más lúcidos. En tiempos de saturación de datos, la claridad directiva es un acto de responsabilidad. Como diría Séneca: «No llega antes el que va más rápido, sino el que sabe hacia dónde va». </>

Referencias

¹ Un *data lake* es un repositorio centralizado que permite almacenar grandes volúmenes de datos en su forma original, estructurados, semi-estructurados o no estructurados. A diferencia de un *data warehouse*, que exige un esquema predefinido, el *data lake* acepta cualquier tipo de dato sin necesidad de transformarlo previamente.

² Un *deepfake* es un contenido sintético generado con inteligencia artificial –habitualmente videos, imágenes o audios– que imita de manera altamente realista a una persona real, haciendo que parezca que dice o hace algo que nunca ocurrió.

Bibliografía

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Víctor Torres es profesor del área de Control e Información directiva en IPADE Business School

Antonio Casanueva es profesor de las áreas de Control e Información Directiva y Comercialización en IPADE Business School.

César Sánchez es experto en análisis de datos.