

RESÚMENES TRANSFORMACIÓN DIGITAL / N°11

Estrategias *para y con* la inteligencia artificial: La importancia de los KPIs

Juan Acevedo



Universidad de los Andes

Centro de Innovación y Emprendimiento CIE

OCTUBRE | 2019

Muchos ejecutivos intentan entender como explotar la inteligencia artificial (IA) viajando a Silicon Valley y tratando de determinar qué productos puede la IA mejorar o alcanzar ventajas comparativas. Para ellos clave es desarrollar una estrategia *para* la IA.

Sin embargo, este artículo del MIT Sloan Management Review¹ indica que también es necesario una estrategia *con* la inteligencia artificial. Esta distinción semántica (*para* versus *con*) es el corazón de como la innovación algorítmica funciona en las organizaciones, en donde ambas estrategias deben ser complementarias e interdependientes: Estrategias para desarrollar nuevas capacidades disruptivas en la organización requieren diferentes habilidades de gestión que las estrategias con las capacidades ya instaladas.

Precusores en el uso del machine learning - Amazon, Google, Alibaba, o Netflix- han aprendido que cuando se separan estrategias para y con inteligencia artificial las empresas sufren de desajustes y disminución de los retornos esperados. Para aminorar estos desarreglos, no es casualidad que estas empresas estén intensamente basadas en datos y el análisis de estos. De este modo, sus líderes o gerentes confían en gran medida de las mediciones cuantitativas para definir, comunicar e impulsar sus estrategias. Esta dependencia a los datos ha aumentado, junto con la creciente inversión en capacidades de inteligencia artificial.

Este artículo sugiere que en la era del machine learning, la estrategia de la empresa está definida por los indicadores claves de rendimiento (KPIs) que los gerentes deciden optimizar; por ejemplo, se puede escoger KPIs focalizados en los clientes, en los costos o en los inversores. Estos indicadores son mediciones organizacionales usados para crear valor, accountability y ventajas competitivas. En definitiva, los equipos de liderazgo que no pueden identificar y justificar claramente sus KPIs no tienen estrategia.

En este sentido, la inteligencia artificial juega un rol crucial en determinar qué indicadores claves de rendimiento son medidos, cómo son medidos y cómo se pueden mejorar. Esta optimización de los KPIs se convierte en el objetivo estratégico de la IA. Entender el valor empresarial de la optimización es clave para

¹ Este resumen se basa en el artículo "Strategy For and With AI" (2019) de Kiron & Schrage. MIT Sloan Management Review. Jun 11, 2019. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategy-for-and-with-ai/>

alinearse e integrar estrategias *para* y *con* la IA. Los KPIs crean accountability para optimizar las aspiraciones estratégicas; y el machine learning aprende a mejorar estos KPI estratégicos. Finalmente, estas capacidades disruptivas transforman las obligaciones: la empresa es lo que los KPIs dicen que es.

Crear una estrategia en la empresa *para* desarrollar una capacidad transformadora no es organizacional, cultural u operacionalmente lo mismo que cultivar una estrategia *con* esta capacidad. Una estrategia con IA está asociada a que el directorio o gerentes deliberadamente prioricen la medición para caracterizar y comunicar a través de KPIs resultados estratégicos deseables.

Para compañías públicas, los indicadores clave de rendimiento estratégicos suelen respetar y reflejar las preocupaciones de los inversores; para el capital privado, los indicadores clave de rendimiento estratégicos pueden calibrarse para maximizar el precio de venta.

Lo esencial es escoger qué deben priorizar los KPIs. En el mundo del big data, la estrategia de medición es la estrategia de la empresa. La inteligencia artificial debe ser guiada por preguntas sobre si la empresa está centrada en el cliente o en el EBITDA o qué segmentos de clientes se buscan; es decir, respuestas a preguntas ya realizadas previamente por la gerencia o el líder de la organización.

El rol esencial de los datos

No hay estrategia *para* o *con* inteligencia artificial sin una estrategia de la empresa para los datos, siendo este el ingrediente clave para el machine learning y la optimización dinámica. Como Uber o McDonald, optimizar sus KPIs están asociados fuertemente con el volumen de los datos, sus velocidad, variedad y calidad.

Por tal motivo, la gobernanza de los datos es clave. Las organizaciones deben invertir en reconocer cuáles datos podrían mejorar sus KPIs. Procesos y plataformas digitales que combinan y analizan datos podrían empoderar a la empresa en materia de inteligencia artificial. Grandes empresas han empezado a adoptar estrategias y prácticas para el manejo de datos, distribuyendo equipos enteros para generar valor a los datos que procesan.

Lamentablemente, sigue sin existir un alineamiento claro entre el manejo de los datos y estrategias de inteligencia artificial. Encuestas de Forbes Insights CXO revelan que 3 de cada 4 ejecutivos declaran a la inteligencia artificial como importante de la transformación digital de la empresa, sin embargo, el 11% de

esos ejecutivos señalan haber implementado estrategia para los datos y solo el 2% dice tener una seria gobernanza de datos en orden.

Estos resultados suponen que una exitosa implementación de inteligencia artificial es improbable hasta que los datos se tratan explícitamente como un activo. Muchas empresas tienen enormes cantidades de datos relevantes y valiosos para estrategias de inteligencia artificial, pero carecen del compromiso y la competencia para aprovecharlos. Sus datos no informan a sus KPIs o su estrategia.

La falta de voluntad o de capacidad para utilizar indicadores clave de rendimiento estratégicos para priorizar o alinear los activos de datos con los resultados estratégicos socava aún más sus aspiraciones de inteligencia artificial. Estas brechas hacen que las estrategias *para/con* IA sean impotentes.

Al igual que los ferrocarriles o Internet, la inteligencia artificial y machine learning representan capacidades estratégicas enormemente poderosas, transformando computacionalmente la economía para los negocios. Desarrollándolos apropiadamente, pueden aprender literalmente cómo crear más valor para más clientes a menor costo y con mayor velocidad. Una estrategia *para* AI no es tan importante como si lo es articular las aspiraciones estratégicas, los objetivos y los resultados. Machine learning como el transporte o la comunicación son medios para alcanzar un fin.

¿Qué necesidades tienen que transportarse?, ¿qué necesidades deben comunicarse?, ¿qué necesidades deben optimizarse? La inteligencia artificial puede ofrecer respuestas a estas preguntas. La verdadera oportunidad estratégica de la inteligencia artificial es la oportunidad de repensar y redefinir cómo la empresa optimiza el valor para sí mismo y sus clientes.