

Disminuyendo la Brecha Analítica

Como resultado de un mayor acceso a datos útiles, las compañías están usando con mayor frecuencia métodos analíticos sofisticados. Eso significa que a menudo hay una brecha entre la capacidad de una organización de producir resultados analíticos y su capacidad de aplicarlos efectivamente a su negocio.

Patrocinado por:



Sam Ransbotham
David Kiron
Pamela Kirk Prentice



Disminuyendo la Brecha Analítica

Como resultado de un mayor acceso a datos útiles, las compañías están usando con mayor frecuencia métodos analíticos sofisticados. Eso significa que a menudo hay una brecha entre la capacidad de una organización de producir resultados analíticos y su capacidad de aplicarlos efectivamente a su negocio.

POR SAM RANSBOTHAM, DAVID KIRON Y PAMELA KIRK PRENTICE

EN UN ENTORNO DE NEGOCIO en el que los datos tienen un rol decisivo cada vez mayor, muchos ejecutivos deben tomar decisiones críticas fundamentadas en los análisis que utilizan datos y métodos estadísticos que no entienden cabalmente. ¿Cómo pueden los ejecutivos con conocimiento analítico limitado volverse consumidores hábiles de analítica bajo esas condiciones? Esta pregunta ha cobrado importancia a medida que los ejecutivos reconocen la importancia de la analítica para crear valor de negocio.

XL Group plc, una compañía mundial de seguros y reaseguros de Dublín, Irlanda, es un ejemplo concreto. Al igual que otros jugadores de la industria de los seguros, XL ha dependido principalmente del análisis de datos para entender y ponerle precio a sus productos. La ciencia actuarial por sí misma tiene su raíz en el uso de datos históricos para comprender el riesgo y la incertidumbre en el futuro. En la industria de los seguros, las compañías tienen acceso a mejores datos y métodos más sofisticados de análisis que en el pasado; los análisis que se hacían hace sólo algunos años ya no son adecuados para que las compañías de seguros modernas conserven su competitividad. En respuesta, XL produce analítica cada vez más compleja, y la demanda de conocimientos analíticos avanza progresivamente dentro de la organización. De acuerdo con Kimberly Holmes, vicepresidente senior de analítica estratégica de XL Group, “un número cada vez más alto de directores debe actuar de acuerdo con los resultados analíticos. Pero a diferencia de quienes adoptaron primero los enfoques analíticos, quienes los están adoptando recién no conocen muy bien los conceptos, las herramientas, los sistemas y las técnicas de la analítica contemporánea. No se sienten cómodos tomando decisiones utilizando enfoques analíticos que no



LA PREGUNTA FUNDAMENTAL

¿Cómo pueden los directores sentirse más cómodos consumiendo conocimientos analíticos?

HALLAZGOS

- ▶ Traducir los conocimientos analíticos en acciones de negocio aún es difícil para muchas compañías.
- ▶ Las habilidades analíticas están mejorando entre los directores, pero la mayor sofisticación de los análisis está superando a las habilidades analíticas de los directores.
- ▶ La brecha resultante crea la necesidad de que los gerentes se sientan cómodos aplicando los resultados analíticos que no entienden completamente.

ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

Para entender los desafíos y las oportunidades asociadas con el uso de la analítica de negocio, MIT Sloan Management Review, en asociación con SAS Institute Inc., realizó su tercera encuesta anual a 2,719 ejecutivos, directores y profesionales analíticos de organizaciones de todo el mundo. La encuesta, realizada en el otoño de 2014, capturó los conocimientos de individuos internamente, de una amplia variedad de industrias y de organizaciones de todos los tamaños. La muestra se tomó de varias fuentes, incluyendo a exalumnos del MIT, suscriptores del MIT Sloan Management Review, clientes de SA y otras partes interesadas.

Además de esos resultados, entrevistamos a expertos de varias industrias y disciplinas para entender los problemas prácticos que enfrentan las organizaciones actualmente en el uso de la analítica. Los conocimientos de nuestros entrevistados contribuyeron a un entendimiento más rico de los datos. También reunimos varios casos de estudio para ilustrar la manera en que las organizaciones están utilizando la analítica de negocio como un activo estratégico. Los hallazgos más detallados de nuestra encuesta aparecerán en un reporte cuya publicación en línea está programada para el segundo trimestre de 2015.

En este artículo, el término “analítica” se refiere al uso de los datos y de conocimientos de negocio relacionados desarrollados a través de disciplinas analíticas aplicadas (por ejemplo, estadísticas, contextuales, cuantitativas, predictivas, cognitivas y otros modelos) para fomentar la planeación, decisiones, ejecución, gestión, medición y aprendizaje basados en hechos.

entienden en su totalidad. Pero debe seguir tomando estas decisiones”.

XL no está sola. Nuestra investigación – que se fundamenta en una encuesta realizada a 2,719 directores de organizaciones de todo el mundo – revela que las principales barreras para crear valor de negocio a partir de la analítica son la falta de gestión de datos y las complejas habilidades para crear modelos. (Vea “Sobre la Investigación”. Así, la barrera número uno citada en la encuesta de este año fue traducir la analítica en acciones de negocio – en otras palabras, tomar decisiones de negocio basadas en los resultados, no produciendo los resultados en sí. Un participante de la encuesta describió el principal desafío analítico de su organización como “desarrollar habilidades de gestión de interpretación a medias”.

Hasta la fecha, las herramientas, los sistemas, los métodos y las habilidades necesarias para producir resultados analíticos han recibido una atención considerable, enfatizando recientemente en más accesibles esos resultados para los directores.¹ Pero el acceso no se traduce en entendimiento. Sin duda, hacer más digeribles a los conocimientos analíticos para los encargados de tomar las decisiones puede ayudar a generar mejores resultados de negocio. Sin embargo, el desafío de traducir la analítica en conocimientos prácticos continúa. Para lograr una ventaja competitiva se requiere que los directores consuman y apliquen mejor la analítica que sus organizaciones producen.

Consumiendo, No Sólo Produciendo, Analítica Obviamente, hoy los directores tienen más acceso a datos útiles que antes. En los últimos tres años, el porcentaje de participantes en la encuesta que reportan un mayor acce-

so a datos útiles se ha elevado constantemente. Sin embargo, los resultados no son tan claros cuando se trata de si los directores sienten que tienen o no todos los datos que necesitan para tomar decisiones de negocio importantes. (Vea “Hay Más Datos Útiles - ¿Pero Hay Suficientes?”). Las mayores cantidades de datos abren nuevas oportunidades para que las organizaciones entiendan su negocio, a sus clientes

y a su entorno, impulsando la adopción de métodos sofisticados para extraer conocimientos de los datos. Pero el valor potencial se pierde cuando los analistas de datos no entienden al negocio y los directores no entienden los resultados analíticos – cuando hay una brecha entre la capacidad de la organización de producir resultados analíticos y su capacidad de aplicar esos resultados a los problemas del negocio.

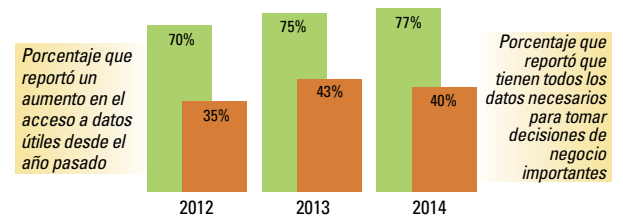
¿Qué pueden hacer las organizaciones para asegurarnos de que este mayor acceso se traduzca en mejores decisiones? Las compañías pueden comenzar por afrontar este problema desde la producción y el consumo de analítica.

Desde la perspectiva de la producción, puede hacerse mucho para lograr que los directores consuman más analítica. Al nivel individual, los analistas de datos pueden aprender más sobre el negocio; de hecho, casi una tercera parte (34%) de los participantes en la encuesta dijeron que sus organizaciones capacitan a los profesionales analíticos para entender los problemas del negocio. Asimismo, las organizaciones pueden mejorar sistemáticamente la infraestructura y los procesos; por ejemplo, mejorar la calidad de los datos puede hacer más sencillo convertir los datos en una ventaja competitiva.²

Desde la perspectiva del consumo, los directores también pueden dar los pasos para entender mejor los resultados analíticos. De hecho, los directores y los ejecutivos están trabajando para conocer aún más sobre los datos y la analítica: muchos de nuestros participantes en la encuesta de este año aseguraron que sus organizaciones desarrollan habilidades analíticas a través de la capacitación en el trabajo (58%) o de la capacitación formal (23%). Casi la mitad de ellos (49%) dijo que sus organizaciones capacitan a los directores para que utilicen mejor la analítica. Más allá de la capacitación, otros pasos incluyen identificar a los profesionales analíticos confiables, exigir explicaciones claras y hacer preguntas detalladas.³

HAY MÁS DATOS ÚTILES – ¿PERO SON SUFICIENTES?

El porcentaje de encuestados que reportaron un mayor acceso a datos útiles se ha elevado continuamente. Pero la tendencia es menos clara cuando se trata de si los directores sienten o no que tienen todos los datos necesarios para tomar decisiones de negocio importantes.



Sin embargo, nuestra investigación indica que, a pesar de sus esfuerzos, sigue siendo difícil para los directores estar a la par de sus colegas analíticos⁴ por dos razones: la creciente sofisticación analítica, y que la competencia exige atención.

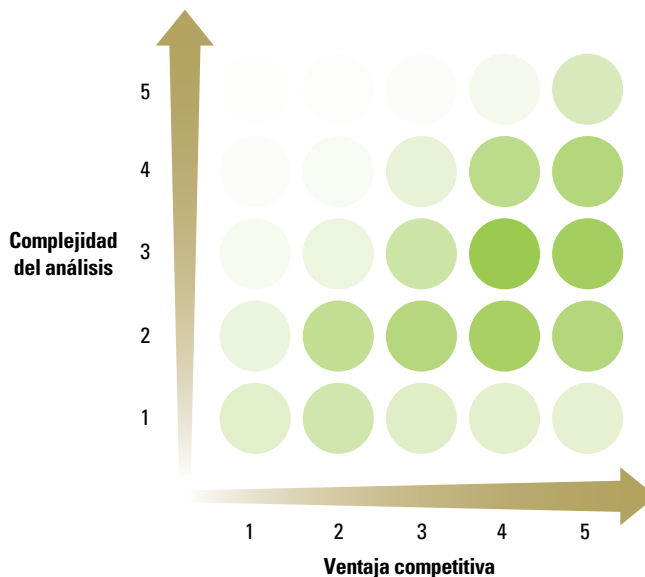
Creciente Sofisticación Analítica. Los esfuerzos por crear una ventaja competitiva está llevando a una mayor sofisticación analítica; los productores de analítica siguen utilizando más datos y técnicas más sofisticadas. Los encuestados que afirmaron que sus organizaciones hacen un mayor uso de la analítica compleja también son más propensos a reportar que sus compañías están ganando una ventaja competitiva de la analítica. (Vea, “Analítica Compleja y Ventaja Competitiva”). En general, aunque los resultados de nuestra encuesta indican que la analítica compleja tiende a asociarse con la ventaja competitiva, la relación no es perfecta y sugiere que producir analítica compleja, por sí misma, no expresa una ventaja.

A partir de los datos de nuestra encuesta, identificamos tres niveles de madurez analítica en las organizaciones. Llamamos a estos grupos Analíticamente Desafiados, Profesionales Analíticos e Innovadores Analíticos. Estos agrupamientos se basan en las preguntas que evalúan cómo una organización (1) deriva una ventaja competitiva de la analítica y (2) cómo utiliza la analítica para innovar. Las organizaciones Analíticamente Desafiadas generalmente dependen más de la experiencia administrativa que del análisis de datos y regularmente no cuentan con habilidades analíticas y de gestión de datos. Las compañías Profesionales Analíticas tienden a utilizar la analítica para propósitos operativos, tienen “sólo datos lo suficientemente buenos” y están trabajando para aprovechar más los datos. En tanto, las Innovadoras Analíticas son más estratégicas en la aplicación de la analítica, le dan un alto valor a los datos, y tienen niveles más altos de habilidades de gestión de datos y analíticas.⁵

Estos tres grupos de compañías muestran diferencias considerables en la manera en que utilizan los tres tipos de analítica – descriptiva, predictiva y prescriptiva. La primera se enfoca en lo que sucedió y por qué. La analítica predictiva utiliza modelos para predecir el futuro, y la analítica prescriptiva va más allá para brindar una guía al evaluar escenarios posibles. Los resultados de nuestra encuesta indican que las Innovadoras Analíticas superan a las organizaciones Analíticamente Desafiadas en la medida en que adoptan la analítica predictiva y la analítica prescriptiva. (Vea “Innovadores Analíticos Adoptan Enfoques Sofisticados”, p. 66)

ANALÍTICA COMPLEJA Y VENTAJA COMPETITIVA

Las organizaciones que derivan la mayoría de la ventaja competitiva de la analítica tienden a usar analítica más compleja; los círculos más oscuros indican más entrevistados – mostrando una relación, si bien imperfecta, entre la analítica compleja y una ventaja competitiva.



La competencia exige atención. Además, a medida que las técnicas analíticas se vuelven más sofisticadas, con frecuencia los directores no son capaces de enfocarse en estar al día con estos desarrollos. Aunque los enfoques definidos por los datos son importantes, los directores y los ejecutivos, por definición, también tienen otras responsabilidades dentro de la organización. Un participante de la encuesta describió sus prioridades de manera sucinta como “las crisis financiera cancela a la analítica”, mientras que otro dijo tener dificultad para encontrar “el tiempo para resolver problemas en lugar de apagar incendios”.

Como una compañía global de marketing que ayuda a una amplia gama de empresas a conectarse con sus clientes, Epsilon Data Management, de Dallas, Texas, se sitúa en una posición única para apreciar las presiones que tienen los directores. Su director general Andy Frawley explicó que la complejidad y la velocidad a la que cambian las herramientas y las técnicas analíticas le dificultan a los directores mantenerse al día. Frawley observó, “La otra dinámica que juega en esto es que mucha de estas analíticas necesitan ser en tiempo real. Ya no es el caso donde alguien decía, ‘Quiero crear un modelo para predecir quién va a comprar un producto o servicio de nuestro cliente’, y nos gustaría invertir seis semanas creando un modelo y otras seis semanas para implementarlo. Ese concepto hoy es obsoleto.

Esto tiene que estar sucediendo siempre y en tiempo real, porque ese es el ritmo al que ahora los consumidores están actuando. Y eso crea una cadena muy distinta”.

Sofisticación en la Producción y el Consumo

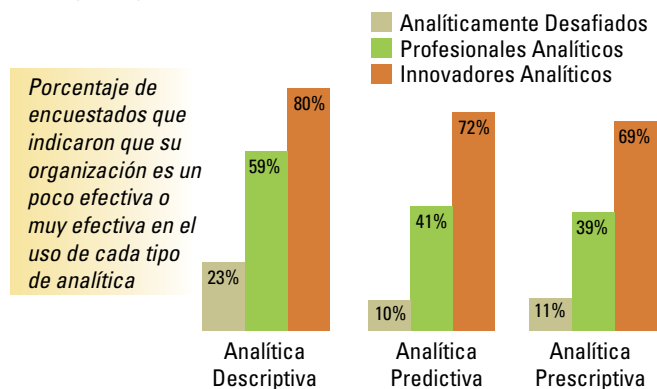
Al usar los datos de nuestra encuesta, creamos medidas de producción analítica y sofisticación del consumo de las organizaciones de los participantes. Basamos la medida de la sofisticación de la producción analítica en las respuestas a tres preguntas. Primero, los encuestados evaluaron el uso que hace su organización de la analítica en una escala de cinco puntos de “modelos simples” a “modelos complejos”. Segundo, reportaron qué tan efectivas son sus organizaciones en el “uso de la analítica predictiva”. Tercero, calificaron la efectividad de sus organizaciones en el “uso

de la analítica”. Además, seleccionaron las tres mayores brechas o desafíos de las habilidades analíticas en sus organizaciones. Las respuestas de “traducir la analítica a una estrategia de negocio/acciones específicas” y “convertir los conocimientos analíticos en acciones de negocio”, indican dificultades para consumir la analítica efectivamente. Sumamos estas respuestas para crear una calificación compuesta que refleje la sofisticación de la capacidad de la organización para consumir la analítica. Como con la sofisticación en producir analítica, los Innovadores Analíticos generalmente son más sofisticados en su consumo de analítica que otras organizaciones.

A medida que las organizaciones se vuelven más adeptas a producir analítica – y a medida que la complejidad de los problemas y de la analítica aumenta – los directores deben trabajar para estar al día. Para estas organizaciones más analíticamente sofisticadas, la existencia de una brecha entre las capacidades de la organización de producir y consumir analítica podría apuntar a una mayor oportunidad de obtener valor de ella. Estos Innovadores Analíticos siguen encontrando una oportunidad – incluso más que las organizaciones Analíticamente Desafiadas – de consumir la analítica que producen. Sin embargo, los Innovadores Analíticos deben esforzarse por lograr las mejoras necesarias para obtener y conservar una ventaja competitiva.

LOS INNOVADORES ANALÍTICOS ADOPTAN ENFOQUES SOFISTICADOS

Las Innovadoras Analíticas superan por mucho a las organizaciones Analíticamente Desafiadas en la manera en que adoptan la analítica predictiva y la analítica prescriptiva.



de la analítica prescriptiva”. Sumamos estas respuestas para crear una puntuación compuesta de la sofisticación de la analítica producida. (Vea, “Dos Aspectos de la Sofisticación de la Analítica”). Los Innovadores Analíticos tienden a ser productores más sofisticados de analítica que otras organizaciones.

De igual modo, basamos la medida de la sofisticación en el consumo de analítica en las respuestas a tres preguntas. Primero, le preguntamos a cada encuestado a qué grado su organización “tiene el talento analítico adecuado para hacer un buen uso de la analítica”. Segundo, hicieron una evaluación de cómo sus organizaciones en general están aplicando la analítica a los principales problemas de nego-

Más Cómodos con la Brecha Analítica

Cuando la capacidad de una organización de producir analítica cada vez más sofisticada supera las capacidades de los directores de entender, se produce cierto malestar – los directores descubren que deben tomar decisiones de acuerdo con conocimientos analíticos complejos que no aún no entienden totalmente. Pero, a pesar de este malestar, deben tomarse estas decisiones gerenciales.

Kimberly Holmes de XL observó que “su mayor riesgo es no hacer nada porque las aseguradoras están usando cada vez más la analítica. Nuestra competencia está utilizando la analítica. Nuestros corredores están utilizando la analítica. Y si no estamos a la vanguardia en esto, vamos a rezagarnos y no podremos alcanzarlos”. Pero ella también comparó algunas decisiones con el salto en bungee, donde “el minuto en que doy el paso y estoy al borde del acantilado, estoy pensando, ‘no quiero hacer esto’. Es importante que usted realmente quiera hacer los cambios en su negocio y llevar a sus agentes de seguros a hacer un cambio en el negocio – que algunas veces va a ser doloroso – para obtener ese beneficio”.

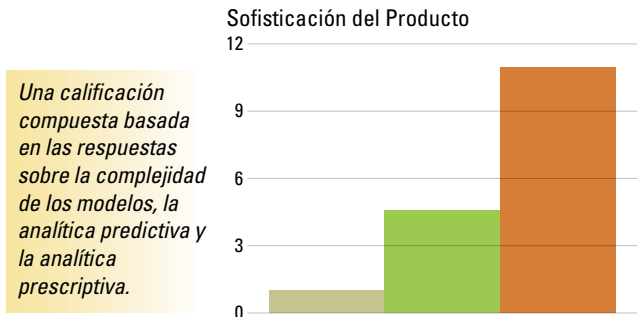
¿Qué deben hacer los directores y ejecutivos para prepararse para esos saltos incómodos? Nuestra investigación identificó cinco maneras en las que los directores se están sintiendo más cómodos con el consumo de la analítica.

1. Reforzar su Base de Conocimientos. Incluso si no pueden volverse expertos analíticos, los directores están aumentando su conocimiento personal como la base para entender los resultados analíticos. Entender la analítica va más allá de lo binario. En cambio, se erige a partir de conceptos graduales tomados de múltiples áreas como la estadística, machine learning, gestión de datos y sistemas de información. Si bien muchos directores no pueden esperar entender los temas de la analítica avanzada, adquirir los conocimientos básicos ofrece un punto de inicio desde el cual pueden partir. Los directores pueden familiarizarse con conceptos como la analítica descriptiva, predictiva y prescriptiva, y pueden leer lo que otras organizaciones están haciendo con ellas. Si bien los directores pueden no entender los detalles específicos de cada técnica, pueden crear un vocabulario analítico y un marco compartido. Michelle McKenna-Doyle, directora de información de la Liga Nacional de Fútbol (NFL), reconoció lo difícil que sería su trabajo si no supiera de fútbol americano cuando dijo, “Habría sido una enorme desventaja si no hablara su idioma”. De igual forma, los directores se encuentran en desventaja si no hablan el idioma de la analítica, y más si no lo hablan con fluidez.

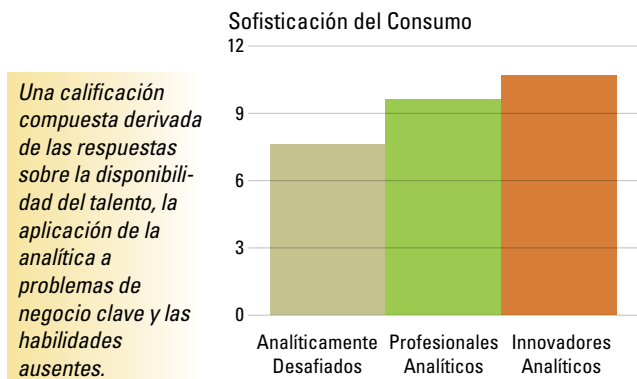
2. Aprovechar la Experiencia Anterior. Como con otras decisiones, las experiencias anteriores con tomar decisiones basadas en la analítica reduce la incomodidad. Nuestros encuestados identificaron cuatro maneras en que la experiencia anterior ofrece beneficios en el contexto de la analítica. Primero, la experiencia crea confianza en los productores de resultados analíticos. Los directores construyen esta confianza a través de su propia experiencia directa o confiando en otros que tienen experiencia usando resultados analíticos similares. Segundo, la comunicación repetida con los productores analíticos mejora las habilidades de los directores para hacer las preguntas correctas. Tercero, la experiencia genera familiaridad con los datos de su organización (por ejemplo, en términos de los tipos de datos, las fuentes, la calidad y la integridad). Cuarto, la evaluación posterior de la precisión o imprecisión de los resultados analíticos anteriores ayuda a identificar áreas donde la incomodidad es adecuada o inadecuada.

DOS ASPECTOS DE LA SOFISTICACIÓN DE LA ANALÍTICA

Nuestra encuesta reveló diferencias considerables entre las organizaciones en su capacidad de producir analítica compleja...



y su capacidad de consumir los resultados.



3. Crear Opciones Analíticas. Tomar decisiones importantes exagera la incomodidad administrativa con la analítica. Descubrimos que los directores están creando una serie de pequeños pasos para usar los enfoques analíticos. Por ejemplo, en XL Group, Kimberly Holmes mantienen “el enfoque en el mejoramiento gradual”, donde cada decisión se toma para “mantener en marcha el tren con entregables constantes”, no con grandes cambios. En general, las organizaciones están descubriendo que las pequeñas decisiones, seguidas por evaluaciones rápidas mediante la experimentación, ayudan a sentirse cómodos con las decisiones basadas en la analítica.

4. Capitalizar el Conocimiento de Dominios. Los directores también están evaluando la fuente de su incomodidad: ¿Hasta qué grado proviene de las limitaciones del análisis mismo en lugar de las limitaciones del entendimiento del director? Si bien los directores pueden carecer de un entendimiento de-

tallado de las técnicas analíticas, normalmente tienen la ventaja de entender a fondo el contexto del negocio.

El buen análisis a menudo encuentra algo retroactivamente obvio. Incluso si los detalles de la técnica analítica no se entienden completamente, el conocimiento resultante debe resonar entre los directores porque revela con éxito un mecanismo de negocio importante. Los resultados no esperados pueden ser particularmente detallados si alientan la consulta adicional.

5. Reconocer las Limitaciones de los Modelos.

Los directores deben utilizar su conocimiento del contexto del negocio para reconciliar las discrepancias de los modelos analíticos o entender cuán sensibles son los resultados analíticos a las variaciones de las entradas. Por ejemplo, en CVS Health Corp., una compañía farmacéutica de Woonsocket, Rhode Island, amplios modelos apoyan las decisiones alrededor de la ubicación de las nuevas tiendas. Las decisiones que se basan en estos modelos pueden ser incómodas porque es difícil reducir los compromisos después de que se ha tomado una decisión sobre la ubicación: La tienda debe construirse para evaluar las predicciones del modelo. Hartwell Hooper, director de investigación de la ubicación de las tiendas de CVS, describió las dificultades que tuvo para modelar que surgieron de la decisión que tomó la compañía en 2014 de dejar de vender productos de tabaco. Todos los modelos predictivos de las ubicaciones de las tiendas de la compañía se crearon con datos de ventas históricos incluyendo las ventas de tabaco. A través de su conocimiento del cambiante contexto de negocio, los directores pudieron identificar esta limitación en los modelos analíticos y encargaron un análisis adicional para entender los efectos potenciales de la eliminación de las ventas de tabaco en las decisiones para ubicar las tiendas.

Viendo a Futuro

En general, continúa la tendencia hacia la analítica y a tomar decisiones basadas en datos. Nuestro reporte del año pasado reveló que la analítica se estaba convirtiendo en una ruta común al valor. Este año descubre una vez más que una mayoría importante (61%) de los encuestados reportó que sus organizaciones obtienen una ventaja competitiva de la analítica. Sin embargo, ese porcentaje fue más alto entre los participantes de la encuesta de 2012 (67%) y de 2013 (66%) – tal vez esto refl -

ja que es más difícil obtener una ventaja competitiva de la analítica ahora que se ha ampliado su uso.

A medida que las organizaciones adopten más la analítica, nuestra encuesta y entrevistas revelan una brecha considerable entre la producción y el consumo de analítica. Además, esta brecha persiste y puede incluso aumentar a medida que las organizaciones maduran analíticamente. Los productores de analítica probablemente continuarán mejorando su capacidad de producir resultados analíticos más sofisticados, de modo que los directores necesitan encontrar maneras de sentirse cómodos tomando decisiones basadas en los resultados analíticos que no entienden totalmente. Aunque la naturaleza exacta de la incomodidad evolucionará, la necesidad de gestionar continuará, pese a ella.

Sam Ransbotham es profesor asociado del departamento de sistemas de información de la escuela de Administración Carroll del Boston College en Chestnut Hill, Massachusetts, así como editor invitado de la iniciativa Data & Analytics Big Idea de MIT Sloan Management Review. David Kiron es editor ejecutivo de las iniciativas Big Ideas de MIT Sloan Management Review. Pamela Kirk Prentice es la directora de investigación de SAS Institute Inc. Haga sus comentarios sobre este artículo en <http://sloanreview.mit.edu/x/56320>, o contacte a los autores en smrfeedback@mit.edu.

REFERENCIAS:

1. Por ejemplo, en "Usando la Experiencia Simultánea para Tener Sentido del Big Data", Hogarth y Soyer señalan las limitaciones de las técnicas de descripción y de ilustración que se utilizan comúnmente para comunicar los resultados analíticos. Vea R.M. Hogarth y E.Soyer, "Usando Experiencias Simuladas para Tener Sentido del Big Data", MIT Sloan Management Review 56, no. 2 (invierno de 2015): 49-54.
2. T.C. Redman, "Mejore la Calidad de los Datos para Tener una Ventaja Competitiva", Sloan Management Review 36, no. 2 (invierno de 1995): 99-107.
3. T.H. Davenport, "Esté al Día con sus Cuantos", Harvard Business Review 91, no. 7/8 (julio-agosto de 2013): 120-123.
4. Ibid.
5. Para consultar más detalles sobre estas tres categorías, vea D. Kiron, P.K. Prentice y R.B. Ferguson, "La Misión de la Analítica", Mayo de 2014, <http://sloanreview.mit.edu/projects/analytics-mandate>.
6. Ibid.

Reprint 56320.

Copyright © Massachusetts Institute of Technology, 2015. Todos los derechos reservados.



PDFs ■ Reimpresiones ■ Autorizaciones para Copiar ■ Ejemplares Anteriores

Los artículos publicados en MIT Sloan Management Review están registrados por el Massachusetts Institute of Technology a menos que se especifique lo contrario al final del artículo.

Los artículos, permisos y ejemplares anteriores de MIT Sloan Management Review pueden adquirirse en nuestro sitio: sloanreview.mit.edu o puede ordenarlos a través de nuestro Centro de Servicio de Negocios (9 a.m. – 5 p.m. ET) a los números telefónicos listados más adelante. Las reimpresiones en papel están disponibles en cantidades de 250 o más.

Para reproducir o transmitir uno o más de los artículos de MIT Sloan Management Review a través de medios electrónicos o mecánicos (incluyendo el fotocopiado o almacenamiento en cualquier sistema de almacenamiento de información o de recuperación) requiere permiso por escrito.

Para solicitar información, visite nuestro sitio. sloanreview.mit.edu o escriba a: smr-help@mit.edu

Llámenos (Estados Unidos y otros países): 617-253-7170 Fax: 617-258-9739

Está prohibido publicar los artículos completos de SMR en sitios de internet a los que se puede acceder públicamente. Para obtener el permiso de publicar los artículos en sitios de internet seguros y/o protegidos con contraseñas, envíe un correo electrónico con la solicitud a smr-help@mit.edu.