

Business Intelligence

La información como arma competitiva

Edison Medina la Plata

Máster en Gerencia y Administración de la Escuela de Negocios EOI de España, DEG en Gerencia y Administración de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Postgrado en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información en la Escuela de Negocios para Graduados - ESAN, Ingeniero Mecánico Electricista de la Universidad Nacional de Ingeniería. Especialización en Business Intelligence en Perú y Costa Rica.

Actualmente se desempeña como Director Gerente en IBSS (Intelligence & Business Solutions SAC), docente en las escuelas de postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y Universidad Privada del Norte (UPN) y miembro del Comité Consultivo de Common Perú, principal organismo que agrupa a las empresas usuarias de tecnología en el país.

Resumen

En el mercado actual las empresas que pretendan ser más competitivas necesitan sacar ventaja de la información que mantienen, necesitan convertir los datos en conocimiento, analizando y utilizando la información para apoyar la toma de decisiones y la definición de acertadas estrategias de negocio. Business Intelligence (Inteligencia de Negocios) es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas en la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización.

Palabras clave

Business Intelligence, ventaja competitiva, información, toma de decisiones, datos, conocimiento, estrategias de negocios, información operacional, táctica y estratégica.

“La información en las organizaciones está aumentando rápidamente, así como, las decisiones críticas del negocio; el problema es la actitud de las empresas para utilizar estos datos“.

“Business Intelligence es una herramienta crítica para el éxito y sobrevivencia de su organización hoy en día, no se trata solo de herramientas y tecnología, sino también de organización“.

Gartner Group¹

¹ Gartner Group, una de las compañías de análisis de Tecnologías de la Información más prestigiosas del mundo

Introducción

La integración de toda la información procedente de las operaciones de la Compañía en una plataforma de “inteligencia de negocio” interrelacionada con su cadena de valor, se está convirtiendo en un factor crítico de éxito esencial para la competitividad, y aún más, para la supervivencia de las empresas. Si la información existe ¿por qué no disponer de ella? ¿por qué no convertirla en una ventaja competitiva?.

Hace algún tiempo Bill Gates² afirmó: “Como se obtenga, administre y use la información, podremos determinar si ganamos y perdemos”, una afirmación contundente que nos dice el gran valor estratégico que viene teniendo la información en las organizaciones, y sus lamentables consecuencias si no la aprovechamos.

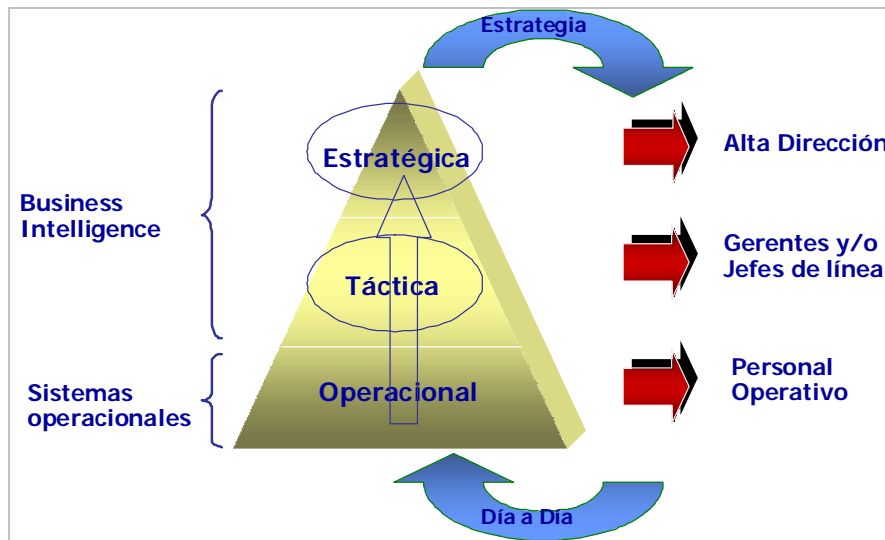
Pues las organizaciones, independientes de su tamaño y sector, requieren dotarse de soluciones que les permitan sacar el máximo provecho de su información, para ponerla a disposición de sus diversos tipos de usuarios y así apoyar la toma de decisiones. Business Intelligence hace posible que muchas preguntas de negocio puedan ser resueltas rápidamente y por los propios usuarios. Por ejemplo, si tenemos información periódica sobre las ventas realizadas a nuestros clientes, sobre el esfuerzo de nuestra red comercial y sobre los pedidos que hacemos a los proveedores, ¿porqué no integrar y cruzar toda esta información para analizar, en que zonas se está vendiendo más de cada familia de productos?, ¿Quiénes son nuestros clientes más rentables?, ¿Cuál es la relación entre el esfuerzo comercial y las operaciones cerradas? y, ¿de qué proveedores se está comprando la mayor parte de los productos vendidos?.

Business Intelligence

Business Intelligence es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización. Es decir, permite gestionar una empresa en base a la información que genera el propio negocio, buscando atender las necesidades de información de ejecutivos y analistas, para ampliar el entendimiento de sus operaciones y poder definir estrategias de negocios acertadas, por ejemplo, permite almacenar, reunir y analizar fuentes de datos de nuestros clientes, para estimar ventas o descubrir patrones y tendencias potencialmente beneficiosos, esto bajo un entorno que permite compartir la información entre los diferentes departamentos de la empresa.

En toda organización existen tres tipos de necesidades de información: Operacional, Táctica y Estratégica. Los sistemas de Business Intelligence toman los datos registrados en toda transacción del día a día en el nivel Operacional para que de una manera ordenada, integrada y homogénea los convierta en información valiosa para la gestión en los niveles Táctico y Estratégico. De aquí la importancia de que las empresas cuenten con un ambiente operacional estable y de acuerdo a sus necesidades.

² Bill Gates, empresario y filántropo estadounidense, cofundador de la empresa de software Microsoft



Elaboración propia

Los sistemas de Business Intelligence se basan en la integración y en la universalización de la información, para dar respuesta a las necesidades analíticas, es decir, todos los departamentos de la empresa proporcionarán información y al mismo tiempo se beneficiarán de ella, pero no sólo de la información que aporten como input, sino que podrán tener acceso a cualquier tipo de información que les sea de utilidad en su área de negocio aunque la misma provenga de cualquier otro departamento.

La capacidad para tomar decisiones de negocio precisas y de forma rápida se ha convertido en una de las claves para que una empresa llegue al éxito. Sin embargo, los sistemas de información tradicionales (como la mayoría de los programas de gestión, las aplicaciones a medida, e incluso los ERP más sofisticados), suelen presentar una estructura muy inflexible para este fin. Aunque su diseño se adapta con mayor o menor medida para manejar los datos de la empresa, no permite obtener la información de los mismos, y mucho menos extrapolar el conocimiento almacenado en el día a día de las bases de datos.

Business Intelligence en la práctica

Un ejemplo práctico servirá para comprender qué es una solución de Business Intelligence, tanto la organización como la situación expuestas a continuación son ficticias, aunque la problemática y la necesidad son las similares a las de muchas empresas: contar con la información que permita tomar decisiones respecto a su necesidad y funcionamiento.

“Viajes Mercurio es una antigua agencia de viajes, de alto prestigio y con oficinas en todas las grandes ciudades del país, que ha perdido su clientela de forma progresiva debido a la proliferación de empresas del mismo rubro y la competencia los departamentos de viajes de grandes cadenas comerciales.

Muchos de los agentes conocen a sus clientes habituales, recuerdan sus intereses, su nivel económico y su disponibilidad de tiempo. Pero esto no es suficiente. Cuando un agente no se encuentra, o bien cuando se incorporan nuevos agentes, se repiten las situaciones en las que el cliente debe explicar que sus vacaciones son sólo de 15 días en

agosto y que los 15 días restantes los utilizará, como siempre, en navidad, para viajar a Chicago donde vive su hijo. En agosto desea tomar, como todos los años, un tour a Sudamérica. Una vez más deberá explicar que son 4 personas: su esposa, sus suegros y él. Y como ellos ya son personas mayores, el tour no puede ser agotador.

Cuando la joven que le atiende empieza a detallar todos los destinos posibles, él deberá explicarle que hace mucho tiempo dejaron de interesarles las ruinas, y que como ya ha dicho en otras ocasiones, ahora lo que desea es tomar el sol en una playa tranquila, con vegetación exuberante y con la posibilidad de recorrer los pueblos y comprar artesanías típicas. Dicho esto, la agente selecciona solo los tours que cumplen con esas características, pero él ya ha recorrido Brasil de norte a sur, también Ecuador, México y Costa Rica. Las alternativas se reducen cada vez más hasta llegar a las dos últimas posibilidades, un tour a la Isla de Pascua, pero las fechas de salida no coinciden con las de sus vacaciones, y un tour a Uruguay, donde sólo quedan cupos para dos personas. Desilusionado, el cliente pregunta ahora por los pasajes a Chicago, ya que seguramente es hora de reservarlos, pero ¡sorpresa! Este año no se sabe que ha sucedido pero todos los vuelos están copados para esa fecha.

Preocupados por la situación los directivos de la agencia se embarcan en un proyecto de Inteligencia de Negocios y durante la fase de análisis descubren que deben crear una base de datos donde registren, por un lado, la información de sus prestaciones (tours, venta y reserva de billetes, hoteles, etc.) y por otro, la información de sus clientes: preferencias, exigencias, disponibilidades de tiempo y económicas, predilecciones de líneas aéreas y necesidades adicionales como asistencia en vuelos o viaje con animales de compañía. También la composición familiar y la historia de los servicios utilizados. Como resultado del proyecto, al año siguiente el cliente recibe por correo folletos con información de todos los tours a playas tropicales que él no conoce y que se realizarán en las fechas en que él toma sus vacaciones. Y para su sorpresa, recibe también una carta indicándole que se le han reservado dos billetes para viajar a Chicago en Navidad y que él sólo debe telefonar para confirmarlos. Adicionalmente la empresa se da cuenta que existen segmentos de la población que no están incluidos en sus prestaciones como son el turismo aventura y lugares no turísticos y puede así captar nuevos clientes”³.

Estos dos escenarios descritos permiten resaltar claramente elementos diferenciadores en el uso acertado de la información:

- En primer lugar una organización como en el primer escenario carece del conocimiento necesario para conocer a un cliente, ocasionando un deterioro en la relación y la consiguiente pérdida de este y muchos clientes.
- Por el contrario, una organización que basa su gestión en la información, puede desprender acciones acertadas y focalizadas de acuerdo a los gustos y patrones de sus clientes, creando una relación positiva y de larga duración.
- Un elemento realmente diferenciador de una solución de Business Intelligence debidamente administrada, es la proactividad, característica que permite adelantarse a la acción del cliente y con grandes beneficios en la relación. Que distinto, a diferencia del primer escenario, proporcionarle al cliente anticipadamente alternativas para su viaje de vacaciones y los pasajes para visitar a su hijo.
- Finalmente, la información que vamos almacenando nos generan en el tiempo oportunidades de negocio antes no previstas. ¿Quién en esta agencia de viajes podría

³ BI Magazine, revista digital especializada en Business Intelligence.

antes haber planteado un producto orientado a viajes de aventura, si no tenía información de clientes potenciales para este producto?, esto solo se podrá lograr creando los canales necesarios para tomar los datos que nos permitan sacar este tipo de ventajas.

Este ejemplo permite reconocer la importancia de la información en las organizaciones y por qué decimos que viene siendo un elemento decisivo para la competitividad en el mundo actual.

¿Qué empresas deben utilizar Business Intelligence?

cualquier empresa, independiente de su tamaño o sector, necesita integrar la información procedente de su cadena de valor, con el objetivo de analizarla, para poder tomar buenas decisiones y diseñar estrategias de negocio eficientes. ¿A qué empresa no le interesa conocer sus clientes más rentables? ¿o el resultado de una campaña de marketing? ¿o en qué región han disminuido o aumentado sus ventas y por qué?.

Muchas organizaciones a nivel global vienen implementando soluciones de Business Intelligence y en nuestra región, según IDC Latinoamérica⁴, es una de las tres primeras prioridades en cuanto a iniciativas que se plantean las empresas, afirmando en una predicción aún vigente, que Business Intelligence crecerá a una tasa acumulativa del 13,27% en forma sostenida desde 2005 a 2011, más que el promedio mundial (10,5%). Y en el Perú 40% de las empresas ya vienen utilizando este tipo de soluciones.

Vemos pues que Business Intelligence ya dejó de ser una tendencia y se ha convertido en una de las principales iniciativas en la que piensan nuestros ejecutivos. En este sentido, podemos estar seguros que en cualquier compañía que tenga resueltas sus necesidades de información operativa, va a plantearse inmediatamente necesidades de información analítica, que deben resolverse mediante la implementación de un sistema de Business Intelligence.

⁴ IDC Latinoamérica, IDC es proveedor líder en el mundo en análisis e inteligencia de mercados, y en soporte táctico a fabricantes y usuarios, en el sector de Informática y Telecomunicaciones.

Factores para el éxito en sus proyectos

En base a nuestra experiencia, repasemos los factores críticos de éxito en la implementación de este tipo de soluciones:

Apoyo de la Gerencia.- Business Intelligence es un proceso de negocio, no un proyecto de tecnología, por tanto en su implementación, la persona que ejerce el liderazgo es el ejecutivo funcional de más alto nivel, quien apoyará y patrocinará el proyecto. Si el número uno de la empresa o del área no está convencido del tema, el proyecto no funcionará.

Compromiso de los usuarios.- es de vital importancia para el proyecto, recopilar toda la información de los usuarios clave del negocio, que guiarán las posteriores etapas del proyecto. Paradójicamente en la práctica, existen algunos usuarios que evitan alcanzar toda la información necesaria.

Metodología de implementación.- una metodología adecuada que contemple las mejores prácticas en las distintas etapas de un proyecto de Business Intelligence, facilitará su desarrollo, propiciando orden en el proceso y generará una esperada transferencia de conocimiento a los equipos de trabajo en las empresas. A esto hay que sumar que estamos hablando de un proyecto de gestión, y por tanto debemos considerar los elevados niveles de administración del proyecto. En dicha metodología merece especial atención dos aspectos técnicos a tener en cuenta:

- **Modelamiento.-** el modelamiento dimensional ha sido creado exclusivamente para soluciones de este tipo, cuyo objetivo fundamental es elevar la performance en las consultas de usuarios final. El buen o mal uso de esta técnica, influirá en gran medida en el éxito o fracaso del proyecto. Si los usuarios no cuentan con una buena performance al analizar su información, podría alentar el desuso de la solución.
- **Arquitectura tecnológica.-** La arquitectura tecnológica no es otra cosa que la representación de todo el proceso de identificación, carga y análisis de la información. Deberá considerar un adecuado dimensionamiento de la plataforma a utilizar y la identificación precisa de las fuentes de datos que contienen la información que servirá para la gestión en el negocio. Descuidar este aspecto, puede originar no aprovechar los recursos y plataformas tecnológicas en forma óptima para el proyecto.

Selección de Herramienta analítica.- los usuarios del negocio contarán para su gestión con herramientas analíticas de fácil uso y respuestas rápidas. Sin embargo una selección incorrecta de herramienta analítica puede ensombrecer la estrategia de Inteligencia de Negocios global de la empresa, y en muchos casos, eliminar los beneficios esperados.

Rapidez de implementación.- Dado que la organización estática no existe y el tiempo de puesta en marcha de un proceso de negocio se está reduciendo de manera permanente, es fundamental que las herramientas permitan apoyar estos procesos de negocio con la misma rapidez que el mercado exige.

Experiencia.- en estas soluciones se hace necesario la formación de profesionales de la empresa, o la contratación de consultores externos, aunque esto parezca costoso, recordar que siempre el trabajar con profesionales calificados será menos costoso que un proyecto mal construido.

Conclusiones

Los sistemas de Business Intelligence permiten un mejor acceso a la información de la empresa y posibilitan un mejor análisis para apoyar la toma de decisiones de sus distintos tipos de usuarios. Con ello se consigue un mayor conocimiento de nuestra organización, de nuestros clientes y proveedores, integrando la cadena de valor y siendo mucho más fácil conseguir una ventaja competitiva de este conocimiento.

Según Peter Drucker⁵, no hay nada peor que cometer bien los errores. Y en no pocas ocasiones, en el mundo corporativo, eso sucede porque los empleados no comprenden los planes de la empresa o no disponen de una visión clara de su rendimiento, en definitiva, cuando el personal no es consciente de su papel dentro de la estrategia o no cuentan con la información suficiente para tomar sus decisiones.

⁵ Peter Drucker, escritor y gurú de la gestión.