

Conozca su mercado

Carlos Rozo, gerente de e-Sofia Consultores, habló de su trabajo como asesor en tres países de distintas latitudes del planeta. Esas experiencias le sirvieron de base para afirmar que la madurez de la inteligencia de negocios depende de la empresa tanto como de su mercado.

Una compañía debe tener en cuenta varios argumentos para emplear las herramientas de la inteligencia de negocios. Por ejemplo, saber que el BI se adopta en función de la competencia y que para tener éxito es importante reparar en la cultura de la organización y en su capacidad de asimilar las estrategias que plantea el BI.

En su exposición, Carlos Rozo aseguró que en Estados Unidos el componente común de éxito en proyectos de inteligencia de negocios es el trabajo interdisciplinario: “Difícilmente se encuentra uno que solamente sea liderado por Tecnología o por un área que lo maneje separada de Sistemas”. También señaló otro factor que incide en el buen resultado: un centro de competencia de BI encargado de enseñar a los involucrados con el planeamiento estratégico para qué puede servir la tecnología y para instruir a los técnicos sobre lo que se necesita de ellos: “Sin esa conexión es improbable triunfar”, aseguró.

Concluido este tema relató el caso de una empresa ubicada en India, un país “cuya economía es de crecimiento acelerado, muy competitivo y culturalmente muy particular”. La compañía se dedica a los servicios de telecomunicaciones y venta de *simcards* y tenía un producto de alta penetración, del cual debía triplicar sus ventas. La *simcards* era nueva, prepago, con una cantidad de promociones para productos multimedia y datos. La idea era que el usuario quisiera seguir consumiéndolos una vez acabara la promoción, a unos precios no tan competitivos. Con la información de BI descubrió un cliente más



Una de las asesorías de Carlos Rozo fue en un supermercado de Australia. Según el gerente de e-Sofia, la ausencia de competencia de esta compañía hacía innecesario aplicar la inteligencia de negocios.

inteligente que la empresa, pues compraba la tarjeta, gastaba la promoción, botaba la tarjeta y compraba otra ‘cargada’ de nuevo con promoción y así sucesivamente. Esto daba pérdidas a la organización. El hallazgo causó un choque organizacional, pues al área comercial lo único que le importaba era vender mucho, así a largo plazo esa estrategia representara pérdidas. “El trabajo más arduo no fue de BI, sino de convencer a los comerciales de detener esa práctica –comentó Carlos Rozo–. El valor de la inteligencia de negocios, en este caso, radicó en demostrar un error y en darle argumentos a la compañía para tomar decisiones más acertadas”.

El gerente de e-Sofia se refirió después a otro cliente, esta vez en República Do-

minicana, país que describió como muy pequeño, relativamente competitivo y muy particular culturalmente. Allí encontró que en las bases de datos de los sistemas de servicio al cliente hay un campo curioso: el apodo, que es necesario llenar pues la gente le teme al ‘mal de ojo’ del que pueden ser víctimas si dan su nombre. Así que al estudiar el sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) de una empresa de telecomunicaciones con acciones bastante innovadoras, Carlos Rozo identificó al principal comprador como Mickey Mouse, el mismo apodo que todos los agentes usaron para sus clientes. “Aunque tenían buenos sistemas para captura de información, el valor de esta, desde el punto de vista organizacional, era supremamente

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:3A3ASupermercado-Acette_de_oliva-2009.jpg
Por Tamorian (Trabajo propio) [CC-BY-3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), undefined]

bajo”. De esta forma, se hacía muy difícil poner en marcha una estrategia para aumentar su participación en el mercado por medio de un enfoque en el cliente, pues no se sabía quién era. Por eso dictaminó: “En el valor de la información debe intervenir la buena tecnología para que ayude a generar los datos que el negocio necesita”.

Un tercer caso que trajo a colación se le presentó en Australia, país que describió con una economía mediana, una población de 20 millones de habitantes en un territorio tan grande como el de Estados Unidos, altos niveles de ingreso *per capita* y, como es aislado, muy tradicionalista, con poca competencia. Su cliente, en esta ocasión, fue una compañía líder en la industria de los supermercados que buscaba aumen-

tar su eficiencia. El trabajo revestía una característica bastante singular porque solamente hay tres supermercados. Para conseguir el crecimiento Tecnología propuso una solución: hacer BI. “Dos millones de dólares después —contó Rozo—, el resultado en sus procesos fue que los informes de gestión en vez de salir a las 10 de la mañana salían a las 8. Y eso no hace mucha diferencia desde el punto de vista de los negocios”.

Esta experiencia le sirvió de preámbulo a una afirmación: “Los objetivos del negocio son fundamentales para entender en qué se va a emplear la tecnología y para liderar la estrategia que marca el rumbo al cual nos dirigimos”. Y concluyó: para ello hay que entender el mercado, pues “si no

tiene competidores no necesita hacer BI. El nivel de madurez de preparación para el BI tiene que hacer parte de la estrategia de la compañía”.

Más información: <http://forosisis.uniandes.edu.co/category/business-intelligence/>



Carlos Rozo, gerente de e-Sofia Consultores.

La rentabilidad, el sentido del BI

Aunque los consultores en BI hablan de Data Warehouse, Data Quality, Master Data Management, Data Marts u OLAP, términos comunes en inteligencia de negocios, Derly Almanza, del Grupo Aval, aseguró que a las empresas les interesa y están esperando otros conceptos: estrategia, información y rentabilidad. Porque las compañías piensan en la estrategia como el aprovechamiento de la información para generar valor y para ellas nada tiene sentido si no está enfocado a la rentabilidad. Por eso, los objetivos de BI tienen que estar ligados a los planes estratégicos de la empresa. Para alcanzarlos hay que trazar una guía que incluya la tecnología, la arquitectura de procesos y el cliente: en ese momento, con estas metas evolutivas, es posible reconocer una madurez en BI. Pero, para lograrla, lo importante es tener claro el destino y la acción a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, habló de las dimensiones que permiten medir el estado de madurez en BI de las, y afirmó que ninguna

En una misma empresa se pueden dar diferentes grados de madurez en inteligencia de negocios y presentarse distintos motivadores para evolucionar. Sin embargo, un plan de corto, de mediano y de largo plazo como estrategia asegura la rentabilidad.

puede ignorarse porque todas tienen la misma importancia: la arquitectura de información, la tecnología, los procesos de BI empleados y el recurso humano o el tipo de gobierno de la entidad.

Sin embargo, para Almanza en cada una de las áreas de una organización hay distintos niveles de madurez porque responden a diferentes requerimientos externos que las obligan o no a evolucionar. Además, hay motivadores que impulsan la transformación y se refirió a los de las entidades financieras. Allí, las nuevas legislaciones vigiladas por la Superintendencia Financiera son los motores para que los departamentos encargados acudan a las herramientas de inteligencia de negocios para aplicarlas. Sin embargo, se mostró

convencida de que la razón más fuerte para avanzar en esta materia es que el BI “nos hace más competitivos en el mercado”. Pese a ello, no siempre es fácil encontrar apoyo o un patrocinador para su progreso constante.

Más información: <http://forosisis.uniandes.edu.co/category/business-intelligence/>



Derly Almanza, del Grupo Aval.