

Y Negocio

CÓMO CREAR NUEVOS VALORES DE



Business Intelligence (análisis del negocio). Un concepto multifacético en función del área de negocio en el que se utilice. ¿Qué es y qué importancia y posibilidades abre esta herramienta en las actividades empresariales? PRESTIGE se cita con el instituto I.L.M.T.I. en sus instalaciones de Madrid, para averiguarlo.



Gabriele Radajewski, gerente del Institute of Leadership, Management & Technology Innovations (I.L.M.T.I.).

por Laura Stoeckmann

ENTREVISTA

PRESTIGE: ¿A qué se refiere exactamente el concepto Business Intelligence?

Gabriele Radajewski: El término Business Intelligence (análisis del negocio) o BI, comenzó a conocerse a mediados de los 90' y se entiende como el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa. Su función es lograr conocimientos para lograr mejorar la toma de decisiones y alcanzar una mayor transparencia para la orientación empresarial y gestión de los objetivos estratégicos y operativos. Con las informaciones resultantes de los datos existentes en las empresas, éstas pueden ser capaces de mejorar el rendimiento de sus procesos, sus relaciones con sus clientes y proveedores, minimizar costes y riesgos empresariales y potenciar valores para sus negocios.

¿Habla de recoger datos a través de un soporte tecnológico?

No se trata exclusivamente de eso. Es un concepto metódico soportado por una tecnología, pero que no se queda en una recogida de datos, sino que busca, mediante el concepto sistemáticamente diseñado, la creación de nuevos valores de negocio en las empresas para impulsar los factores clave de su competitividad. Por ejemplo, identificar el comportamiento de los clientes, lo



**«LA TRANSFORMACIÓN
DEL DATO EN INFORMACIÓN,
Y DE ÉSTA EN CONOCIMIENTO
ES UNA NECESIDAD VITAL.»**

que permite analizar la oferta propia que se presta. Con ella, por ejemplo, se descubrió que una peluquería que siempre cerraba los lunes y perdía clientes que sólo podían ir ese día. Se hacía por inercia con otros establecimientos. Paso a cerrar los martes e incrementó sus ventas.

Se han de identificar nuevas necesidades de clientes y fomentar el I+D+i y las causas de pérdida de clientes. Una vez hecho esto, se han de mejorar la calidad de los servicios y productos y la productividad, a través de la identificación de potenciales mejoras en el rendimiento. Hay que observar el entorno y el mercado y alinear toda la organización a la estrategia. Es decir, hay que evaluar la eficacia en la gestión estratégica y operativa. Una vez conceptualizado y creado este sistema, se recogen los datos claves que se visualizan en un Dashboard con un soporte tecnológico para Business Intelligence Systems, del que se pueden obtener informaciones de los que se derivan los nuevos conocimientos que fomentan la identificación de los campos de actuación adecuados para un proceso de mejora continua y de innovación.

¿En qué casos puede ser Business Intelligence una herramienta empresarial imprescindible para mantener y hacer crecer la competitividad de una empresa? Porque las empresas han dado un giro de 180 grados en la comprensión de su negocio centrando todos sus esfuerzos, recursos y estrategias en el conocimiento de sus clientes.

Es cierto. Esta filosofía no sólo ha de estar presente en el trabajo diario de los departamentos de ventas o de marketing, a los cuales está vinculado por naturaleza, sino absolutamente en todos los departamentos de la empresa. Por lo tanto, el valor diferencial máspreciado que puede tener una compañía es el grado de conocimiento de su cliente. La profundidad de este conocimiento permitirá a los directivos tomar las decisiones oportunas en su gestión diaria. ▶

Radajewski explica a Laura Stoeckmann las fases de implementación de esta herramienta en una organización.





Según Gabriele Radajewski, el primer paso es que el directivo acote y defina claramente los objetivos.

La idea es derivar conocimientos de los datos recogidos.



Todas las empresas están obligadas a ser cada día más competitivas para poder sobrevivir en unos mercados cada vez más exigentes, por lo que el sistema de transformación del dato en información y de ésta en conocimiento, es una necesidad global y vital para las organizaciones. Por tanto, la herramienta Business Intelligence y la implementación de dicho sistema correctamente conceptualizado, mejorará la competitividad futura de las empresas.

¿Qué grado de conocimiento hay ahora mismo en el mercado con respecto al Business Intelligence?

BI es un sistema de indicadores procesados tecnológicamente a disposición de las organizaciones y, también, un marco de refe-

rencia para la gestión del rendimiento empresarial, un ciclo continuo por el cual las compañías definen sus objetivos, analizan sus progresos, adquieren conocimientos y toman sus decisiones basándose en datos reales. Actualmente se presenta en el mercado sólo como una tecnología siendo, en realidad, un sistema socio-técnico. En un proceso de BI es imprescindible utilizar e implementar otras herramientas de gestión (management tools) para que el sistema sea eficaz. Ahora bien, una empresa está compuesta por multitud de nexos que interconectan los diferentes departamentos, y la tecnología es el soporte que transforma los datos de los distintos departamentos en información.

Este output en forma de información debe ahora transformarse en conocimientos. Y justamente ahí es cuando una tecnología no puede sustituir la capacidad de los recursos humanos. Una tecnología no sabe interpretar y analizar la información en toda la organización. Es necesario tener transparencia en los procesos y preparar a la organización a nuevas formas de gestión, lo que conlleva un cambio de la cultura empresarial.

¿Cómo evoluciona la demanda de BI?

La herramienta BI ha tenido un crecimiento de hasta el 10% en los países más avanzados. Este crecimiento se justifica, principalmente, por que los directivos necesitan datos válidos y transparencia para poder controlar y dominar la complejidad de los negocios y supervisar el comportamiento de sus clientes.

¿Qué relación tienen con las nuevas tecnologías siendo una consultoría para la dirección empresarial y de sistemas de gestión integrada con una metodología propia?

Nuestra principal competencia está referida al marco de gestión empresarial ofreciendo herramientas y métodos para el desarrollo organizativo y la modernización de dicha gestión. Ayudamos tanto a nivel estratégico como operativo en la mejora y desarrollo organizativo, para preparar a cualquier empresa a mejorar su competitividad. Aunque desde hace 15 años ofrecemos nuestros servicios de consultoría y formación con el soporte de nuevas tecnologías, entendemos que ésta es únicamente un vehículo para implementar de forma sostenible nuevas formas de gestión empresarial.

Una vez que una empresa decide conceptualizar un sistema BI, ¿cómo se ha de iniciar el proceso de implementación en la organización para que se produzca de forma eficaz y, sobre todo, sostenible?

Es prioritaria la definición de los objetivos. Aunque resulte difícil de creer, esta acción básica, en la mayoría de los casos, no se hace con la profundidad que se requiere. Muchas veces se olvida dicha definición de los objetivos y, por lo tanto, no se logran finalmente aprovechar las posibilidades que se presentan.

Los directivos deben preguntarse qué decisiones deben tomar, qué informaciones necesitan, dónde están los datos y las informaciones valiosas dentro de la organización, cómo puedan éstas

recogerse, procesarse y comunicarse, y qué habilidades y técnicas necesitan los directivos y empleados para un análisis eficaz.

A continuación, hay que implementar la herramienta en tres fases. En la primera, principalmente, hay que preparar a toda la organización mediante una comunicación amplia por parte de la dirección acerca de la necesidad de implementar BI y los objetivos que se buscan. En la segunda, hay que diseñar el sistema, conceptualizándolo y acotándolo antes. Hay que identificar los datos que se necesitan. En tercer y último lugar, se procede a la recogida de datos (data delivery) y se comprueba la calidad de los mismos para los intereses específicos que se buscan. En este punto, hay que proceder a una investigación de las relaciones entre datos, patrones, plantillas y escenarios de análisis requeridos (discovery of relations, patterns and principles). Al final del proceso, se llega a la implementación final (point of no return), en el que se comunican las informaciones y los conocimientos derivados.

«EL EXCESO DE INFORMACIÓN NO ES PODER, PERO EL CONOCIMIENTO SÍ LO ES.»

Las compañías en la actualidad son juzgadas no únicamente por la calidad de sus productos o servicios, sino también por el grado en el que comparten información con sus clientes, empleados y socios. ¿Es éste el motivo que hace importante a Business Intelligence en las empresas?

Estoy de acuerdo. La implementación de un sistema de Business Intelligence ayuda a entender los datos más rápidamente y, finalmente, a mejorar sus acciones hacia la consecución de sus objetivos. El exceso de información no es poder, pero el conocimiento sí lo es. La dificultad es que, a veces, la transformación y el análisis de todos los datos que genera una compañía hacen que la toma de decisiones se ralentice.

Los responsables de una organización deben de entender y dirigir correctamente 10 desafíos críticos para el éxito de la herramienta. Los proyectos de BI pueden fallar debido a: no reconocer que son iniciativas de negocios interdepartamentales y difieren de las típicas soluciones independientes o autónomas; una falta de compromiso por parte de fuentes de financiación que puedan tener autoridad en la empresa; una falta de disponibilidad de los representantes del negocio; la ausencia de personal disponible y habilidoso; un mal concepto del software de BI; una falta de estructura de trabajo detallada; una falta de análisis del negocio; una carencia de apreciación del impacto que causan los datos de mala calidad en la rentabilidad del negocio; una falta de entendimiento sobre la necesidad del uso de la herramienta; o una confianza desmesurada en los métodos y herramientas no alineadas.

¿Qué conclusiones deben llevarse los lectores interesados en la herramienta y la aplicación de la misma en su empresa?

Business Intelligence valida, mide y maneja nuevas oportunidades e inversiones en un negocio. Posiciona a una compañía para

generar el mayor valor de sus objetivos estratégicos en las líneas de negocios existentes y anticipar nuevas oportunidades. Asimismo, los sistemas de Business Intelligence pueden ayudar a la empresa a reducir los ciclos de desarrollo de productos, agilizar operaciones mediante procesos de negocio eficaces, identificar acciones de marketing apropiado que generan valor, mejorar relaciones con clientes y proveedores. Con Business Intelligence, la compañía puede analizar tendencias que representan oportunidades nuevas e importantes y anticipar problemas potenciales y hacer ajustes antes de que se conviertan en un problema. El corazón de Business Intelligence es la habilidad de una organización para acceder y analizar la información, y entonces explotar su ventaja competitiva. En la era digital, las capacidades que ofrece pueden ser, en muchos casos, la diferencia entre el éxito y el fracaso. ■

FLASH FLASH

Dirección empresarial y equipos operativos

I.L.M.& T.I. se dedica a la consultoría con proyectos en el área de dirección empresarial, formación de directivos y equipos operativos en nuevas herramientas de gestión, coaching y auditoría relación a normas de calidad o modelos de excelencia. El Instituto desarrolló en el año 2000 su propia metodología que está registrada bajo el nombre "SYSTEMS-LEADERSHIP®". Se trata de una metodología avanzada que ha sido implementada a nivel internacional en empresas multinacionales de diferentes sectores.

Gabriele Radajewski

Tiene una trayectoria profesional de más de 15 años gestionando proyectos en temas estratégicos y operativos a nivel internacional. Fundó su propia empresa con el nombre "Institute of Leadership, Management & Technology Innovations" en el año 2000, en Alemania. Desde entonces, no ha parado de ampliar su campo de actuación entrando en 2004 en el mercado suizo, en 2005 en el mercado español y, actualmente, iniciando su entrada en el mercado suramericano. Es autora de diferentes artículos técnicos sobre aspectos de la implementación de herramientas de gestión de manera sostenible y orientado a la práctica empresarial.

Institute of Leadership, Management & Technology Innovations S.L.U.

Avenida de Manoteras, 8 portal 2 ESC 3C - 28050 Madrid
Teléfono: +34 91 392 33 66 - Fax: +34 91 392 33 67
Email: info@ilmti.com - www.ilmti.com

