



Inteligencia de Negocios

Fernando Hurtado

Consultor

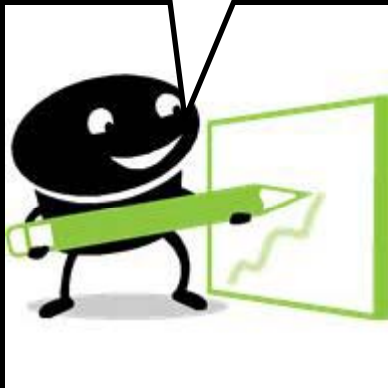
fhurtad@gmail.com

Junio 7 de 2012



Quiero usar
información para
cambiar el estado
del negocio

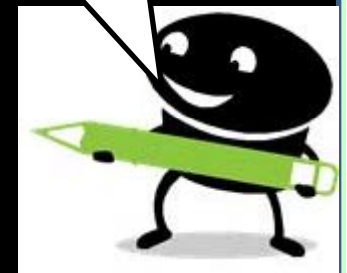
En un
negocio/proceso/
proyecto siempre
tenemos algo
como lo siguiente:



Estado
Actual

Estado
Futuro

Tenemos que tener
claro qué variables
describen
apropiadamente el
estado



Estado
Futuro

¿Qué variables
describen
apropiadamente
el estado futuro?



¿Qué variables
describen
apropiadamente
el estado actual?

Estado
Actual

- ¿Qué información es valiosa para visualizar un estado futuro?
- ¿Qué información es valiosa para dar el cambio?
- ¿Cómo actuar con base en la información seleccionada?

¿Qué tipo de información requerimos para apoyar la toma de decisiones?

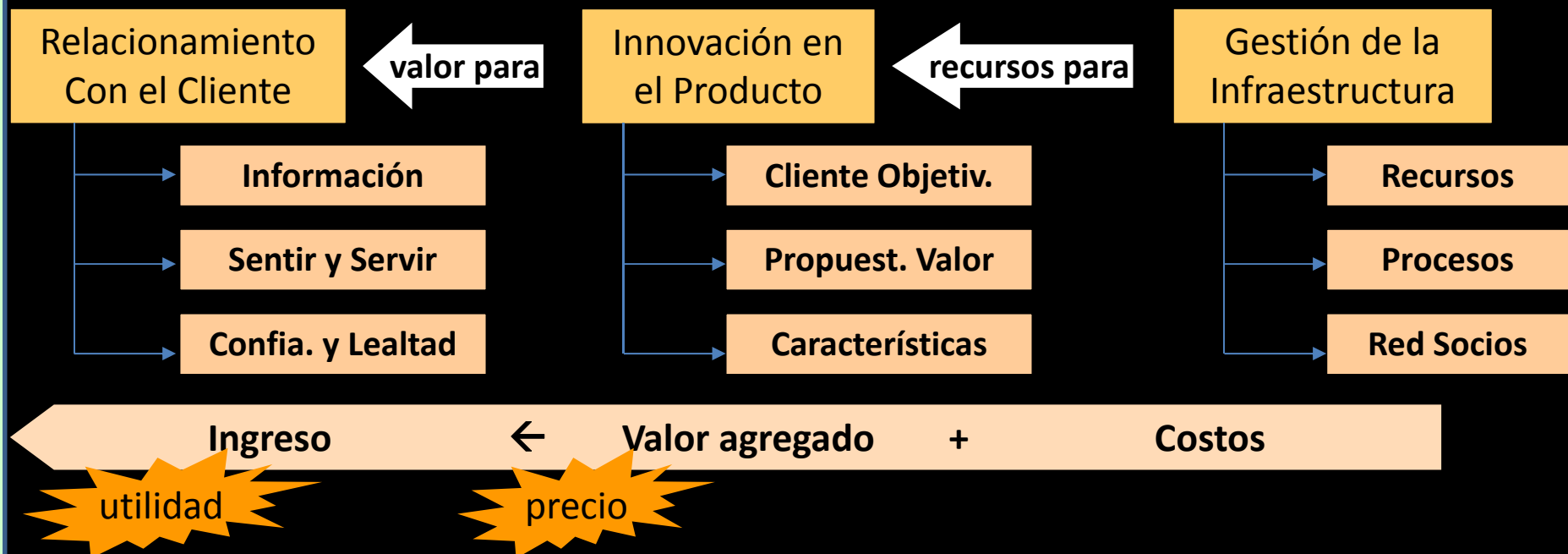


El Modelo de Negocio contesta las preguntas de P. Drucker:

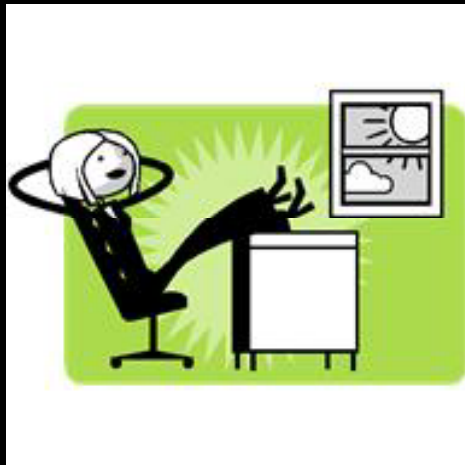
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué es lo que el cliente valora?
- ¿Cómo hacer dinero en este negocio?
- ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo entregar valor al cliente a costos razonables?



Adaptado de: Joan Magretta (2002) Why Business Models Matter, Harvard Business Review, May 2002



- Entonces, conocer el estado del negocio supone un modelo concebido a priori basado en las cosas que podemos observarle y nuestros intereses.
- Este modelo seguro se compone de variables de estado.
- Estas variables nos podrían dar una pista respecto a como está “por dentro” este “sistema” que queremos observar.



- ¿De dónde saco estas variables de estado y este modelo?



- Del registro de las transacciones que realiza el negocio con todos los actores externos (compras, ventas, despachos, quejas, reclamos,)
- Del registro de las transacciones entre actores internos del negocio (pagos de nómina, premiaciones, castigos, cumplimiento de compromisos,)



Lo que nos conduce a algunas preguntas críticas ...



• ¿Cuál es el estado del negocio?

• ¿Cuál es el GAP?

- ¿Qué información y cómo llevarse la a quienes deben actuar?
- ¿Cómo apoyar aquí?

• ¿Se comunica el Gap vía enfoques Push o Pull?

Podríamos buscar estas variables de estado
monitoreando la Cadena de Valor



Anticipar Necesidades del Cliente



Satisfacer
Clientes

Satisfacer
Dueños

Gestión Humana

Gestión Información

Gestión del cumplimiento

¿Qué procesos debe implementar un buen sistema para apoyo a la toma de decisiones?



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

Lo anterior requiere los siguientes procesos:



Tipo de problemática	Proceso
Necesitamos un modelo del estado del negocio y del estado de los gaps: Un Modelo Decisional	Necesitamos un proceso que defina y mantenga el Modelo Decisional
Necesitamos que el modelo esté cargado oportunamente con datos de la realidad del negocio	Necesitamos un proceso de poblamiento
Necesitamos ayuda para digerir y aprovechar efectiva y eficientemente la información	Necesitamos un proceso de consulta

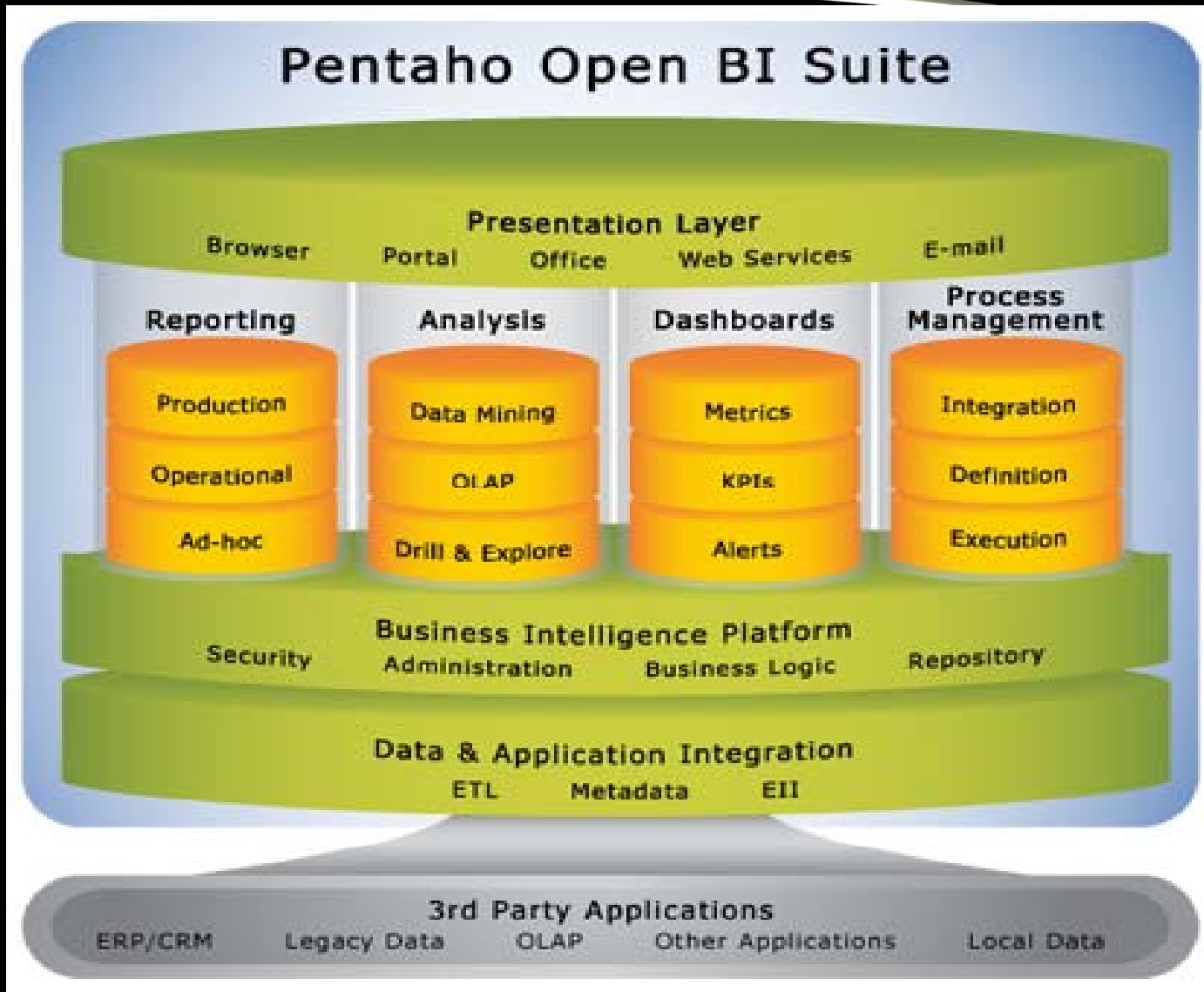
Lo anterior requiere los siguientes sistemas:



Tipo de problemática	Sistema
Necesitamos un modelo de las relaciones entre las variables y conceptos que están en las bases de conocimiento	Necesitamos un sistema que defina y mantenga un Modelo de Conocimiento
Necesitamos que los contenidos de este modelo sean “vigentes”, “relevantes” y “accionables”	Necesitamos un sistema que nutra eficaz y eficientemente el Modelo de Conocimiento
Necesitamos ayuda para digerir y aprovechar efectiva y eficientemente esta información	Necesitamos un sistema de acceso, distribución y consumo del conocimiento

Un Proyecto de BI puede ser su solución

Pentaho Open BI Suite



Business Analytics Solutions: What Are They Good For?



Early Adopters

Among the respondents whose companies have significantly increased their use of business analytics (which the researchers classify as “early adopters”):

73% are using business reporting / KPIs / dashboards,

70% are using spreadsheets

67% are using forecasting.

CIO INSIGHT

Business Analytics Solutions: What Are They Good For?



Making decisions

Organizations on average use analytics for about **40%** of their decision-making; the majority of decisions are still based on business experience and intuition.

CIO INSIGHT

Business Analytics Solutions: What Are They Good For?



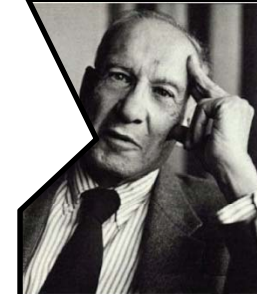
Cost reductions

37% of respondents say their organizations are addressing, or hope to address, cost reductions by using business analytics.

CIO INSIGHT

Esta Información es de valor táctico según P. Drucker

- Foundation Information
 - Cash-flow, liquidity projections, etc.
- Productivity Information
 - Labour productivity, knowledge worker productivity
 - EVA (Value added over all costs)
 - Benchmarking
- Competence Information
 - Which core competencies, how to measure and manage them?
How to record and appraise innovative performance?
- Resource-Allocation Information
 - Diagnostic info about allocation of scarce resources: capital and performing people



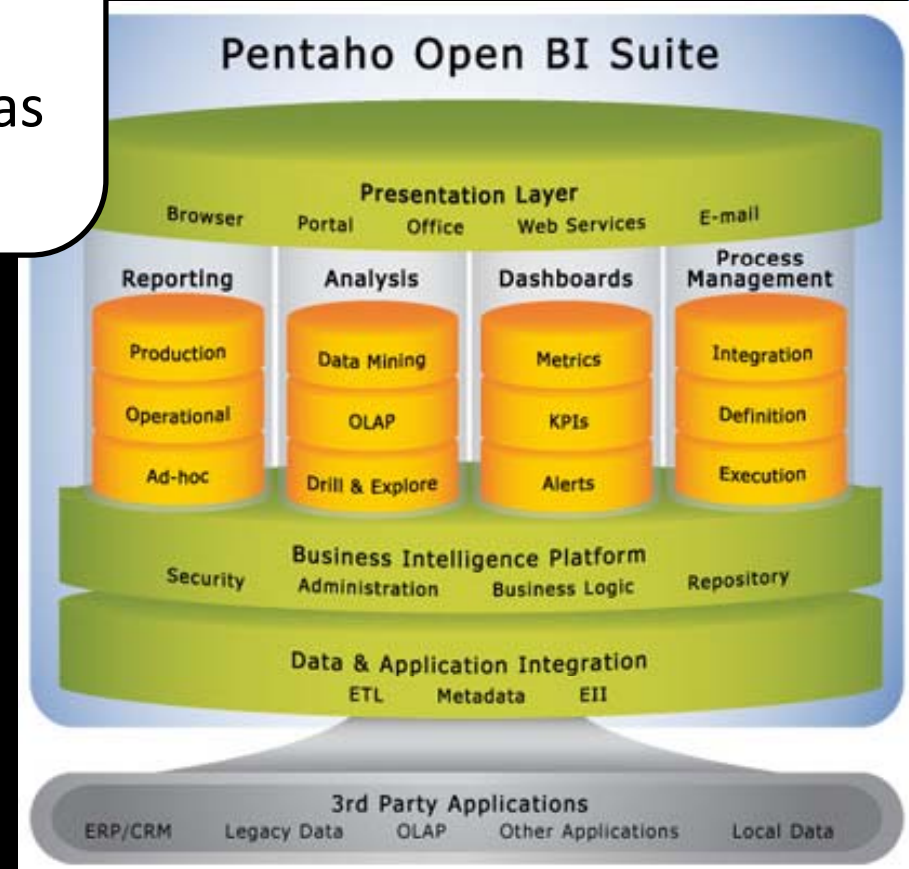
Peter Drucker (1909-2005)

"Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto."



- Todo esto nos lleva al BI clásico, que en general no ha generado ventajas competitivas

- Del registro de las transacciones que realiza el negocio con todos los actores externos (compras, ventas, despachos, quejas, reclamos,)
- Del registro de las transacciones entre actores internos del negocio (pagos de nómina, premiaciones, castigos, cumplimiento de compromisos,)



En cambio P. Drucker pensaba que esta Información SI tiene valor estratégico

- Information about markets, customers, noncustomers
- Information about technology (own industry, and others)
- Worldwide finance and economy picture
 - Laws, Taxes. Economics, World Bank info

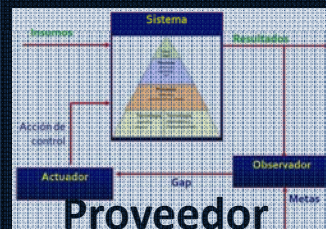


THE MAN WHO INVENTED
MANAGEMENT
Why **Peter Drucker's**
ideas still matter

Entonces, desde una perspectiva estratégica, debemos saber...
¿Qué información hay afuera que me sirva para decidir mejor?
¿Cómo será el estado del negocio?
¿Qué relaciones hay entre las variables que describen el estado del negocio?
¿Qué relaciones hay entre los conceptos que se manejan en la documentación que reside en las bases documentales del negocio?



Cadena de Valor



Clientes

Problemáticas para Inteligencia de Negocios y las TIC



Tipo de problemática	Inteligencia de Negocios
Cuál es el estado del negocio?	OLAP
Cómo será el estado del negocio?	Minería Estadística Series Tiempo
Qué relaciones causa/efecto hay entre las variables que describen el estado del negocio?	Minería Estadística O.R.

Problemáticas para Inteligencia de Negocios y las TIC



Tipo de problemática	Inteligencia de Negocios
¿Qué relaciones hay entre los conceptos que se manejan en la documentación que reside en las bases documentales del negocio? (fuera del negocio)	Minería de datos textual
¿Cómo y a quién alertar con base en el estado del negocio?	Sistemas de Push por suscripción

De todas formas, ¿Fe ciega en estas tecnologías?



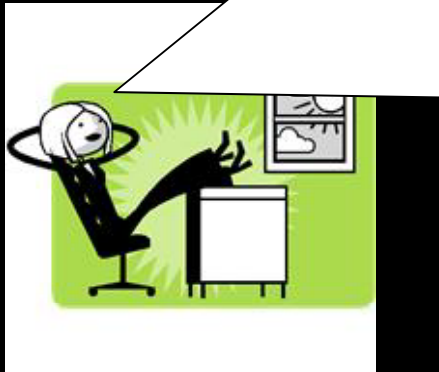
No siempre los analytics funcionan. Este caso basado en Twitter es una muestra de ello. TOCA saber estadística para no meter la pata en las inferencias

State	Actual % of Obama votes	% of Twitter "votes"	Twitter error	% of TwitVote "votes"	TwitVote error
California	62.28%	62.70%	0.42%	91.89%	29.61%
Florida	51.42%	66.20%	14.78%	81.32%	29.90%
Indiana	50.50%	64.70%	14.20%	87.88%	37.38%
Missouri	50.07%	68.10%	18.03%	83.61%	33.54%
N. Carolina	50.16%	66.60%	16.44%	98.38%	48.22%
Ohio	52.31%	59.80%	7.49%	86.57%	34.26%
Texas	44.06%	64.40%	20.34%	76.97%	32.91%
		MAE	13.10%	MAE	35.12%

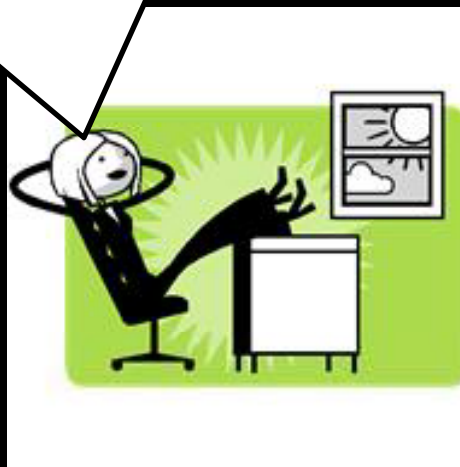
Por ejemplo, un comercial de un producto de IBM sugiere que:

“They [hablando de los usuarios de BI] need a solution that breaks down the barriers to analytics and expands traditional BI capabilities with planning, scenario modeling, real-time monitoring and predictive analytics. More specifically, they need:

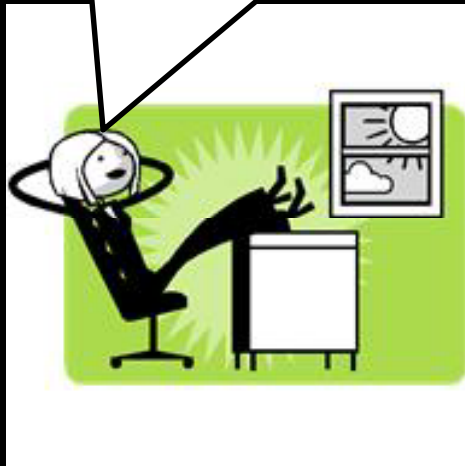
- ***Analytics they can use to answer key business questions*** provided in a single place with the information most meaningful to them (Figure 1)
- ***Collective intelligence*** gleaned from collaborating with other business users like themselves, along with other types of business users, to agree, decide and act
- ***Actionable insight*** any type of business user can use anywhere and at any time to respond at the point of impact”



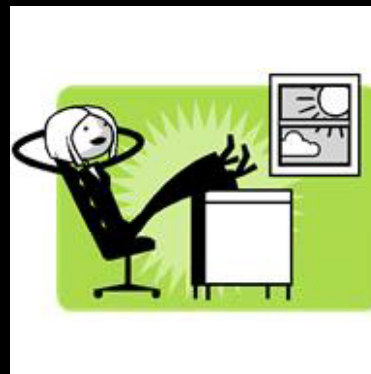
- ¿Tiene usted los recursos suficientes (y por largo tiempo) para crear un modelo del negocio, definir las variables de estado, definir un modelo de agregación de estas variables, mantener poblado este modelo, crecerlo cada vez que las circunstancias lo requieren?
- Dicho de otra forma, ¿tiene sentido estratégico para usted esta inversión?



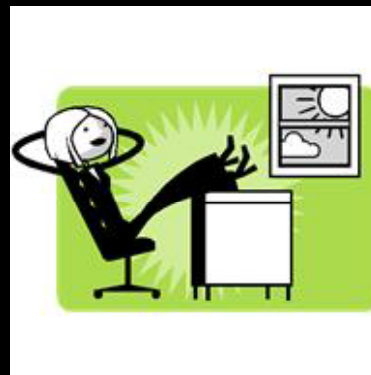
- De otro lado, de verdad se imagina usted a su grupo de ejecutivos horas y horas, no en las redes sociales, sino en frente a las herramientas para apoyo a toma de decisiones, en lugar de estar con el cliente, el proveedor, el empleado, moviendo el negocio



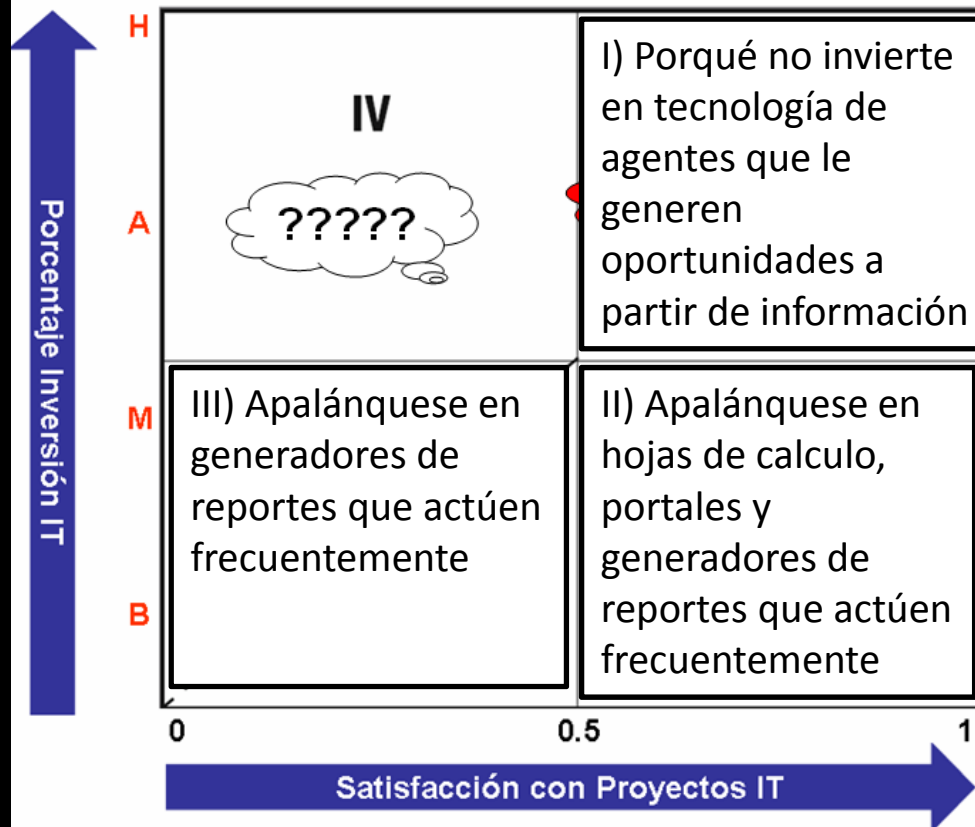
Veo con todo esto que el proyecto clásico de BI me puede ayudar a ejecutar mejor, pero probablemente NO me dará un apalancamiento estratégico que genere una ventaja competitiva



De otro lado, no se si pueda mantener por un largo período el conjunto de especialistas que se requiere para sacarle el “jugo” a una de estas soluciones de BI.
Finalmente mi negocio es XXX, no es usar computadores



¿En qué caso está usted?



I - ESTRATEGICO

- Deseo de obtener ventajas competitivas con base en TI

II- EFICIENTE

- Buena relación beneficio costo.

III- TACTICO

- Enfoque utilitarista. Baja inversión, y bajo retorno

IV- ??????

- Mucha inversión y poco retorno (Pobre capacidad para gerenciar? Pobre capacidad para ejecutar?, Pobre liderazgo y visión?)

La Visión de Peter Drucke



Peter Drucker (1909-2005)

"Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto."

- Information has to be organized so it questions and challenges company's strategy
- Information services that make specific suggestions about how to use the information, ask specific questions regarding the user's business and practices, and perhaps provide interactive consultation
- .. That system then makes possible business diagnosis, business strategy, and business decisions. That is a new and radically different view of the meaning and purpose of information: as a measurement on which to base future action rather as a postmortem and a record of what has already happened.