

La Inteligencia Analítica en los Negocios



Viterbo H. Berberena
Pearson

Introducción

En los últimos años en México, varias empresas del sector productivo o de servicios, han realizado grandes inversiones en tecnología de la información, especialmente en plataformas operacionales tipo ERP (Enterprise Resourcing Planning), DSSI (Decision Support System Information), CRM (Customer Relationship Management) o similares. Estas costosas herramientas de tecnología de la información, en la mayoría de los casos, no rinden a las empresas u organizaciones el valor esperado, o esa es la sensación que tienen éstas. ¿Por qué?

Las plataformas operacionales automatizan la gestión de las empresas u organizaciones y almacenan de forma adecuada los datos que proviene del desempeño del negocio. El error está en el hecho de que esperamos que éstas plataformas generen inteligencia y sólo generan información, y en el mejor de los casos, conocimiento. Entonces, les decimos a los proveedores de las plataformas que necesitamos inteligencia y nos venden módulos para colocar encima de la plataforma operacional, igualmente de caros, y que en algunos casos no constituyen ningún sistema integral en sí. De pronto las empresas y organizaciones se enfrentan al dilema de seguir haciendo grandes inversiones en tecnología sin aún obtener los resultados ¡prometidos!

Para tratar de arrojar luz sobre la problemática planteada comenzaremos por definir lo que se conoce como “La Cadena del Valor de la Inteligencia” y así sabremos que esperar de cada etapa.

La Cadena del Valor de la Inteligencia

Está formada por cuatro componentes esenciales:

- Los datos.
- La información.
- El conocimiento.
- La inteligencia.

Los **datos** son representaciones alfanuméricas de

determinadas variables, que identifican los procesos de negocio. Su valor intrínseco es medir el desempeño y sirven para controlar la operación de la empresa u organización.

Si los datos se extraen, se transforman y se almacenan, pero a un nivel más comprensivo, entonces éstos se convierten en **información**. En esta fase se evalúa la calidad de los datos y se puede hacer una explotación proactiva de los mismos.

A partir del almacenamiento inteligente, podemos generar reportes, aplicando técnicas de análisis estadístico, entonces estamos en la fase de **conocimiento** o de inteligencia de negocios (Business Intelligence).

En la práctica muchas personas piensan que esta es la última, y más importante etapa de la cadena del valor de la inteligencia.

A partir de la comprensión del desempeño del negocio, que adquirimos en la fase de conocimiento, es que podemos pasar a la última, más compleja y valiosa etapa de la cadena del valor de la inteligencia – la inteligencia o **inteligencia analítica** que se relaciona con la extracción de complejos patrones de comportamiento del negocio, que se usan a su vez como modelos de soporte, y que permiten a las empresas y organizaciones crear una ventaja competitiva **sostenible**.

Lo que representó, para las empresas y organizaciones, la Inteligencia de Negocios en la década de 1990, lo es la Inteligencia Analítica para la primera década del presente siglo.

Las Capacidades Analíticas

La minería de datos incluye metodologías, técnicas y herramientas de análisis que permiten extraer patrones de comportamiento (modelos matemáticos complejos) en grandes bases de datos, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva **sostenible** para el negocio. Se describe como una potente

fusión del hardware, el software, las bases de datos masivas y oportunistas de las empresas e instituciones y el conocimiento técnico de especialistas de negocios, analistas y consultores.

Para crear las capacidades analíticas, que demanda el quehacer de las empresas y organizaciones en la actualidad, se necesitan considerables inversiones en tecnología, acumular enormes cantidades de información (datos), formular estrategias para la gestión de la información, que abarquen a toda la empresa, un compromiso explícito e irrestricto por parte de los ejecutivos, y de su voluntad para cambiar la manera en que los empleados trabajan piensan y son tratados.

Los Competidores Analíticos

Si nos remontamos a 15 ó 20 años hacia atrás en el tiempo, encontramos empresas, que sobresalieron en su momento con el uso de aplicaciones revolucionarias (programas de computación avanzados para la época) en sus negocios, como: American Airlines con sus “reservaciones electrónicas”, Otis Elevator con su “mantenimiento predictivo” y American Hospital Supply con sus “pedidos en línea”, por sólo citar algunas. En ese momento fue tal el impacto de estas acciones, que hicieron que la tecnología pasara de ser una simple herramienta de apoyo y se transformara en un arma estratégica.

En la actualidad, empresas tan disímiles como “Amazon”, “Harrah’s”, “Capital One” y los “Red Sox de Boston”, dominan en sus respectivos sectores, mediante el uso profundo y sistemático de las técnicas analíticas. De hecho, en estas organizaciones, el manejo virtuoso de la información es, muchas veces, parte de la marca. La alta dirección establece el análisis (complejos análisis estadísticos y de datos) como una pieza clave en sus estrategias.

“En una época en la que en muchos sectores las empresas ofrecen productos similares y utilizan tecnologías comparables, los procesos de negocios son uno de los pocos espacios restantes de diferenciación. Y los competidores analíticos expresen hasta la última gota de valor de esos procesos”

Thomas H. Davenport

El camino que deben recorrer las empresas mexicanas que quieren convertirse en Competidores Analíticos

A grandes rasgos podemos decir que, las empresas denominadas por Davenport, en su investigación en los Estados Unidos, “Competidores Analíticos”, tienen atributos comunes como: el uso generalizado de los modelos y las técnicas de optimización, un enfoque de análisis integral, es decir aplicado a toda la empresa y no sólo a algunos departamentos, y por último, los altos ejecutivos apoyan incondicionalmente las estrategias de análisis cuantitativo.

Los Competidores Analíticos manejan la mercadotecnia como arte y como ciencia, obteniendo ventajas por el efecto sinérgico de múltiples aplicaciones que apoyan a varias áreas del negocio a la vez. Despliegan un análisis cuantitativo de alto nivel a toda la Cadena del Valor de Porter (Proveedor-Empresa-Cliente).

Los competidores analíticos construyen verdaderas fortalezas, que nos recuerdan los castillos de la Europa medieval. Para esto se concentran en el foco de negocio correcto, construyen una cultura apropiada y contratan a las personas adecuadas. No son simples fábricas de procesamiento numérico. Hacen uso óptimo de la información, que procesan constantemente.

Podemos decir que, son las personas y la estrategia, en lugar de la tecnología de información, las que cimientan las fortalezas de los Competidores Analíticos.

Conclusiones

Competir en análisis significa competir en tecnología, lo que conlleva a extender las fronteras de la tecnología de la información constantemente.

La analítica exige que las empresas cuenten con una estrategia integral de datos, aplicaciones de inteligencia de negocios e inteligencia analítica y la técnica computacional necesaria.

Las estrategias analíticas tardan varios años en dar frutos, por lo que debemos estar preparados para recorrer un arduo camino. Además, al principio, gran

parte del tiempo se emplea en tareas tecnológicas, como refinar el sistema de datos y la selección y adquisición del software y la asesoría para las actividades analíticas.

Hay que incorporar talento fresco, especializado en técnicas analíticas para formar los equipos de trabajo, y el personal existente necesita una extensa capacitación. Los analistas deben saber expresar sus ideas complejas mediante términos simples.

Algunas agencias mexicanas de investigación de mercados, ya comenzaron a prepararse para dar servicios en inteligencia analítica desde el año 2000, y cuentan en la actualidad con experiencia y personal altamente calificado y certificado internacionalmente. Nuestros especialistas de inteligencia analítica también participan en la preparación de analistas para las empresas nacionales e internacionales a través de la Especialidad Ejecutiva en Minería de Datos, que ofrece la Universidad Anáhuac Norte en el área metropolitana de la Ciudad de México.

Por último, en la cruzada por el aumento de la competitividad de las empresas nacionales, haciendo más eficaces y efectivos sus procesos de negocios, queremos y podemos poner nuestro granito de arena.

Referencias Bibliográficas

Berberena G., Viterbo H. "La Cadena del Valor de la Inteligencia". Simposium de Investigación de la Universidad Anáhuac. Huixquilucan, Estado de México, Febrero 2006.

Davenport T. Competing on Analytics. Harvard Business Review, January 2006, Volume 84, Number 1.

Loveman G. Diamonds in the Data Mine. Harvard Business Review, May 2003, Volume 81, Number 5.

Hamel G. & Getz G. Funding Growth in an Age of Austerity. Harvard Business Review, July-August 2004, Volume 82, Number 7/8.

