Inteligencia de Negocios

Sara Gallardo M.

Los participantes en el debate estuvieron de acuerdo en el equilibrio que debe existir dentro de un proyecto de Inteligencia de Negocio (BI), entre la visión de negocio y los aspectos tecnológicos, inmersos en un contexto corporativo.

Javier Alexander Rengifo S.

María Esther Ordoñez O.

Francisco Rueda F.

Jeimy J. Cano

Los aspectos más relevantes sobre la Inteligencia de Negocios, como una parte de la Gestión de Información, fueron abordados en el marco del debate para esta edición, en el que participaron: Javier Alexander Rengifo S., Business Analytics SPSS Technical Specialist SSA de IBM; María Esther Ordóñez O., moderadora; Francisco Rueda F., director Revista Sistemas; Jeimy J. Cano, miembro Consejo Redacción Revista Sistemas; Beatriz E. Caicedo R., directora Ejecutiva Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas, ACIS; y, Sara Gallardo M., editora Revista Sistemas.

Para entrar de lleno en el tema, la moderadora María Esther Ordóñez O. consideró oportuno definir el contexto de la discusión, partiendo de la pregunta ¿cuál es la visión sobre la Gestión de Información?

Javier Alexander Rengifo S.
Business Analytics SPSS
Technical Specialist SSA
IBM

La toma de decisiones es habitual y continua en todas las empresas; según sus dimensiones algunas pueden estar tomando cientos, o incluso miles de decisiones al día, decisiones que pueden afectar a su capacidad para generar ingresos, controlar los gastos y gestionar los riesgos, y que pueden acarrear consecuencias a corto plazo o afectar a sus resultados finales. Por eso cada vez más compañías se están dando cuenta de la importancia de contar con sistemas de análisis avanzados para sacar partido a toda la información que poseen y obtener una visión completa de sus clientes, empleados, pacientes, alumnos o ciudadanos y que dirijan, optimicen y automaticen su toma de decisiones.

Por esta razón, IBM ha venido madurando en los últimos años, diferentes iniciativas tanto a nivel de Software, como a nivel Hardware, Servicios de consultoría y soluciones de Industria. Particularmente, en el negocio de Software, recientemente se creó una nueva unidad llamada Business Analytics, cuyo objetivo principal es ayudar a nuestros clientes mediante soluciones de software para la gestión del rendimiento corporativo mediante el uso inteligente de información. Esta gestión abarca las analíticas del negocio, en todos los horizontes de tiempo: pasado, presente y futuro de la información. Adicionalmente, IBM provee servicios de consultoría en la práctica de BAO (Business Analytics and Optimization), enfocados en ayudar a nuestros clientes a implementar soluciones desde la misma conceptualización de las necesidades de gestión de información, hasta la implementación del proyecto de Business Intelligence como tal.

María Esther Ordóñez O.
Moderadora

Una de las primeras inquietudes para abordar en este foro es la penetración de BI en las organizaciones. En un principio se pensaba que su alcance era fundamentalmente estratégico; sin embargo, las tendencias señalan que debe aplicarse también a nivel táctico y operativo. En tal sentido, ¿cuál debe ser tal penetración en las empresas?

Javier Alexander Rengifo S.
Business Analytics SPSS
Technical Specialist SSA
IBM

La penetración de la Inteligencia de Negocios va de la mano con la estrategia del negocio y las necesidades que la empresa tenga. Hay varias formas o estrategias de trabajarla. En algunas empresas arranca por un nivel estratégico desde el que se plantea la problemática del análisis de la información, con una metodología *top down;* en la cual se definen los objetivos estratégicos y el mapa conceptual de indicadores y luego se va detallando hacia los diferentes departamentos, hasta llegar a cada una de las subdivisiones de la compañía. Bajo esta óptica la información requiere alimentarse en forma permanente para orientar el negocio por el mejor camino. Tales acciones permiten una toma de decisiones acertadas en términos Es-

tratégicos, Tácticos y Operativos. Se trata de saber qué sucedió, observar en dónde están mal los indicadores; en otras palabras, de obtener una visión más holística del negocio para determinar los correctivos necesarios en cada unas de las áreas de la organización, en diferentes niveles de detalle.

Es posible trabajar diferentes iniciativas de BI, pero nunca perdiendo el foco de la empresa como un todo, buscando que no se produzcan islas de información, sino que sea un todo acogido a una visión corporativa, ir desde los niveles más altos a los niveles más bajos de la organización para soportar el proceso de toma de decisiones.

Francisco Rueda F.
Director Revista Sistemas

Pero la pregunta contempla un contexto más allá de la IBM, hacia fuera de las empresas que ustedes conocen. ¿Cómo ven ustedes las empresas colombianas? ¿Se encuentran en un nivel operativo estratégico en términos de la Inteligencia de Negocios? ¿Cuál es su opinión al respecto?

Javier Alexander Rengifo S.

Depende de cada industria. No se puede generalizar sobre el hecho de que todas las empresas están en el mismo nivel de maduración. Por ejemplo, algunas organizaciones del sector financiero, tienen muy bien definido sus requerimientos en cuanto a la gestión de información como un activo de valor para soportar sus planes estratégicos. Además, son conscientes de que dicha estrategia repercutirá en las decisiones que se tomen en los niveles inferiores. Otras empresas, por ejemplo, de los sectores de manufactura y/o industrial, trabajan mucho decisiones a nivel de la operación, que van muy de la mano a sus transacciones y probablemente, la toma de decisiones se ejecuta a ese nivel de detalle. No obstante, cualquiera que sea el nivel de detalle que se maneje, se debe asegurar que las decisiones sean tomadas, con miras a soportar la estrategia general de la organización.

Francisco Rueda F.

Pero el arranque puede ser indistintamente, de abajo hacia arriba o viceversa, esto es, se hacen proyectos independientes y después se va generalizando la experiencia, o se hace un plan general, el cual se va implementando por partes. En algunos casos, por ejemplo, se parte de un nivel general, mientras en otras se parte del nivel operativo.

Javier Alexander Rengifo S.
Probablemente sí.

Francisco Rueda F.

¿Cuáles ventajas y desventajas se observan en tal sentido? ¿Cómo se puede analizar ese entorno?

Javier Alexander Rengifo S.

Lo importante en este proceso es no perder el norte de lo que se quiere, desde el punto de vista de la gestión de la información, que finalmente va a soportar la estrategia de la organización. Uno puede hacer iniciativas de Inteligencia de Negocios, pero si no se ha evaluado con claridad, cuál va a ser el valor para el negocio, en realidad dichas iniciativas no sirven y se convierten en esfuerzos ais-

Javier Alexander Rengifo S. fue enfático en afirmar que para el éxito de BI es necesaria una estrategia corporativa.

lados. En resumen, todo está relacionado con la estrategia de la organización. ¿Qué es lo que quiere la empresa? ¿Aumentar sus ingresos? ¿Disminuir sus costos? Esas son preguntas de negocio que se deberían plantear, antes de abordar un proyecto de este tipo. Y dependiendo de eso, plantear alternativas para la gestión de la información, de una manera tal, que le permita tomar mejores decisiones, en la búsqueda de esos objetivos estratégicos. En definitiva, la Inteligencia de Negocios no puede ser vista como una herramienta más; su incorporación comprende una nueva manera de enfocar el manejo de la información que adapta todas sus capacidades a la estructura de la empresa, para alcanzar un nivel óptimo de integración y convergencia al interior de la organización.

María Esther Ordóñez O.

Es muy claro que a nivel nacional e internacional, las empresas en general inician el proceso de BI con soluciones aisladas. No obstante, ¿cuál es la opinión al respecto? Las empresas que optan por ese camino se encuentran de repente en un punto crítico en el cual, tratan sin éxito de unir estos desarrollos locales en una solución de alcance corporativo, y se ven obligados a repensar la estrategia completa de BI.

Javier Alexander Rengifo S.

Usualmente los proyectos de Inteligencia de negocios, eran iniciativas que venían 100% del área de tecnología; promovidas de esa forma, tenían la particularidad que empezaban por algún departamento y no tenían una visión corporativa. Se dedicaban a resolver, desde la tecnología, los problemas particulares de un área determinada y no se visualizaba como una estrategia corporativa.

Lo que sucede hoy en día es que si bien se puede comenzar por algún área ó departamento, se hace sin perder el foco del proyecto a nivel corporativo. El cambio se viene dando, en el sentido que ahora, las empresas de todas las industrias, tra-

tan de definir la problemática desde las líneas de negocio y no desde el área de tecnología. Por ejemplo, son los usuarios de las áreas de ventas, mercadeo, de operación, de logística que tienen las necesidades de gestión de información, y desde estos roles solicitan al área de tecnología apoyo en la implementación de alguna solución que pueda apoyar dichos requerimientos.

María Esther Ordóñez O.

Lo mejor como siempre, es una solución intermedia, combinando las estrategias top down y bottom up, Esa fue la propuesta de Ralph Kimball en 1999 para evitar que las soluciones de BI se conviertan en proyectos monolíticos de nunca acabar. Según Kimball, se requiere una planeación global, de alcance corporativo, pero se va construyendo por partes. Siempre la idea es que BI arranque con una planeación global.

Francisco Rueda F.

Tomemos una compañía de telecomunicaciones como Telmex que quiere analizar sus clientes, no la organización en forma global. ¿Qué tiene de malo que se introduzca a analizar sus clientes para poder tomar decisiones de mercadeo, ventas etc.? Puede que no esté en otras partes, pero este es uno de sus asuntos vitales que intuitivamente se presiente como tal. En ese sector es lo que tradicionalmente se hace. Desde luego habrá aspectos que se quedan sin cubrir, obviamente eso no quiere decir que no esté atacando la estrategia de la empresa, toda vez que los clientes son la estrategia. En supermercados, es lo mismo. No hay que esperar a mirar toda la compañía y esperar a que cada área decida qué quiere hacer, sino simplemente se aborda un tema crítico para entenderlo muy bien, sin la visión global. Entiendo que la visión global es lo ideal, pero puede demorarse demasiado para obtener resultados y puede convertirse en un proyecto que no converge, mientras optar por un CRM bien administrado con todas las metodologías, seguramente genera resultados más rápido acompañado de un ambiente dentro de la empresa.

Javier Alexander Rengifo S.

Desde luego. Cuando se habla de no perder la visión global de la empresa, esto se traduce justamente en establecer esas prioridades, pero se requiere que los datos tomados tengan una vista única para el resto de la organización. Por ejemplo, si se está hablando de una análisis de clientes basados en un CRM, se deberá tener la misma vista de clientes para las unidades: Finanzas, Marketing, Ventas, Servicio al cliente, etc., de manera que cuando se ponga en marcha la estrategia de BI, se consolide una única dimensión de clientes para toda la organización.

Jeimy J. Cano
Miembro Consejo Redacción
Revista Sistemas

Lo importante es entender lo que es el modelo de creación de valor de la empresa. Es decir, si nosotros no tenemos claro cómo la empresa crea o genera valor, cualquier estrategia de gestión de información carecerá de sentido. Yo no puedo entrar con una solución de ges-

Javier Alexander Rengifo y Jeimy J. Cano coincidieron en varios planteamientos.

tión de información o de BI sin tener claro cómo voy a soportar la generación de valor de la compañía, porque se estaría haciendo un ejercicio poco fructífero. Si bien hay que generar resultados en forma rápida usando una estrategia de BI, también es cierto que se debe tener claridad sobre cómo se apalanca dicha estrategia con el modelo de generación de valor de la compañía. De no ser así, la estrategia será estéril y un proyecto más que no tendrá la visibilidad ni la profundidad. No es posible concentrarse sólo en que los resultados deben obtenerse de inmediato, sino que deben estar focalizados en el modelo de generación de valor de la empresa.

María Esther Ordóñez O.

Tal planteamiento no es otra cosa que organizar un proceso de planeación desde donde se analicen los objetivos, y las metas de la organización, para empezar a construir por partes, con una visión global, sin perder el norte y sin olvidar que un proyecto "monolítico tipo elefante blanco" tampoco le va a servir a la organización. Es decir, que los objetivos logrados se van mezclando y encajando para una solución completa y no de un solo aspecto. Ciertamente, para todas las empresas los clientes son muy importantes, pero también hay otros asuntos relevantes. No es posible contar con una buena estrategia de servicio al cliente, si no se cuenta con Inteligencia de Negocios para la parte operativa. Aunque siempre hay que arrancar por algún lado, no se debe perder de vista el todo ni cómo encajarlo hacia futuro.

Jeimy J. Cano

La esencia misma de las estrategias de gestión de información está apalancada en el contexto de la Junta Directiva. Es decir, que este ente encargado del direccionamiento de la compañía en los 20 años siguientes, tenga la información para tomar decisiones acertadas y aquellas que revelen el futuro requerido para la empresa. De ahí que nosotros insistimos una y otra vez en que hay que conocer claramente cuál es el modelo de generación de valor de la empresa y saber en ese modelo, cómo una estrategia de este estilo apalanca los resultados de la organización..

María Esther Ordóñez O.

Es necesario hacer un análisis preliminar, observar esa generación de valor, ver en dónde y cómo apalancar los distintos proyectos; definir prioridades y arrancar por alguno. Pero sin perder la visión global.

El segundo punto está relacionado con la opinión que tienen la gente o las empresas sobre el resultado de los proyec-

tos de BI. Gartner, por ejemplo, realizó a comienzos del año en uno de sus eventos académicos un sondeo, y los resultados de la satisfacción de BI dentro de las organizaciones dejaban mucho qué desear. ¿Cómo se observa este aspecto en Colombia? ¿BI es estratégica, genera valor, se ha convertido realmente en una tecnología estratégica para las organizaciones?

Javier Alexander Rengifo S.

Las primeras empresas que empezaron con estas iniciativas de Inteligencia de Negocios, se dieron cuenta de la importancia de la gestión de la información como un activo de valor, porque encontraron nuevas vistas de su negocio que no tenían antes. Se mejoró enormemente el proceso para tomar decisiones con base en información. Por este motivo, en los últimos años, la gestión basada en información, se ha vuelto más común y hoy en día, muchas empresas cuentan con una infraestructura para gestionar los datos de alguna manera.

Adicionalmente, en la actualidad, algunas empresas están empezando a mirar otras alternativas en la búsqueda de contar con una herramienta que les ayude a obtener ventaja competitiva en el mercado. Lo que se está viendo es que las empresas, están empezando a utilizar analíticas avanzadas, que son complementarias a la Inteligencia de Negocios tradicional. Es decir, hablar hoy en día de un Data Warehouse, explotado a través de cubos, reportes e indicadores, ya no está siendo suficiente. Muchas empresas ya están pensando en soluciones que va un paso más allá en la generación de valor, evaluando temas como análisis predictivo, pronósticos, modelajes de escenarios "What If", los cuales nos ayudan a entender qué pasaría con el negocio frente a diferentes eventos cambiantes del entorno. Eso tradicionalmente no se hacía y hasta hace unos años atrás eran preguntas de negocio que no se abordaban en el ámbito del BI. Esto genera un cambio en las empresas desde el punto de vista de análisis de la información y la obtención de valor.

Francisco Rueda F.

Eso implica un cambio de cultura. ¿Qué tanto ha evolucionado la cultura desde esa perspectiva? Si ese cambio no se da pues no sirve de nada lo que se pueda tener a disposición. ¿Qué tanto ha cambiado en Colombia la cultura para tomar decisiones a partir de información?

Javier Alexander Rengifo S.

Existen empresas en Colombia que ya lo hacen, aunque también hay todavía muchas otras que toman decisiones a partir de la intuición. Hay quienes sostienen que la gestión de información no puede

suministrar algo que ya se sabe. En otras palabras, todavía hay muchas compañías que parten de la intuición, del "good feeling" para la toma de decisiones. Sin embargo, usualmente las empresas dan más crédito a este tipo de soluciones, cuando nosotros, como proveedores de tecnología, trabajamos en conjunto con ellas para demostrar el valor generado para algún área particular donde exista un problema de negocio. Por ejemplo, si hablamos de un caso de negocio enfocado al análisis de clientes, y podemos cuantificar cuáles son los clientes con más alta probabilidad de deserción y qué acciones de retención tomar para asegurar su permanencia con la empresa. Cuando uno les muestra esa vista del negocio, estas empresas manifiestan la importancia de invertir en este tipo de tecnologías, ante la demostración del valor que les aporta e impacta su negocio, entonces cambian el "chip" para abandonar la toma de decisiones a partir del *good feeling* y hacerlo basadas en la información. Esa es una evolución de las empresas hacia una cultura analítica.

María Esther Ordóñez O.

Pero eso se registra con mayor énfasis en las empresas medianas y grandes.

Javier Alexander Rengifo S.

En las pequeñas todavía predomina el feeling, la intuición, el instinto, cosa que no sucede en compañías más grandes, en las que se toman las decisiones más basadas en la información.

Jeimy J. Cano

Podría agregar un par de ejemplos cuando se trata del análisis de escenarios, asunto que no es nuevo. El caso más evidente es el de Shell antes de que llegara la crisis petrolera del año 73; esa compañía ya tenía un ejercicio de análisis de escenarios donde esta crisis era uno de ellos, por tanto, sabía cómo actuar. Lo que en ese momento hizo la Junta Directiva de Shell fue sacar el ejercicio realizado y ponerlo sobre la mesa de Junta y de esa forma pudo pasar sin problema la caída de los precios del petróleo de la época. En el tema de manejo de la información, dependiendo de la industria, unas compañías evolucionan más rápido que otras, por la necesidad de sobrevivir a unos ambientes que pueden venir y que los datos pueden predecir. Existen algunos espacios en los que eso no se percibe. Se trata de anticipar para generar una posición competitiva en el mercado. El otro tema que está de la mano con el de BI y gestión de información que no es tan notorio, es la generación de innovación y conocimiento. Esto tiene necesariamente que generar una disposición dentro de la organización a aprender, es un cambio de cultura; pero si la gestión de información se mira sólo desde el punto de vista de los resultados, perdiendo de vista la necesidad de aprender o innovar en los procesos de conocimiento, la gestión de información y BI se convierte en un ejercicio eminentemente táctico; aunque ayudará localmente a las empresas para observar lo que está sucediendo, no le suministrará la posibilidad de anticiparse a los eventos.

Francisco Rueda

Uno puede entender que Shell pasara por esa experiencia, tratándose de una

"... se trata de ver la gestión de información de una manera holística", manifestó Javier Alexander Rengifo S.

compañía del exterior, acostumbrada a mirar a largo plazo y a ser estratégica, pero las empresas en Colombia en general están acostumbradas a mirar a seis meses, un año; es difícil que hablen de escenarios si están ocupándose del día a día. Ahí es donde veo una gran dificultad de que puedan comprar la idea de planear o mirar a futuro, a cinco años. La empresa colombiana típica no tiene esa perspectiva, quizás se pueda generar si las empresas se vuelven de talla mundial.

Javier Alexander Rengifo S.

Depende de la industria. El sector financiero sí es muy dado a contar con estas analíticas del negocio y no pensar solamente en el día a día, sino en un proyecto a mediano y largo plazo sobre el negocio y cuál va a ser el impacto, por ejemplo, en relación a los mercados financieros. ¿Qué pasa si hay una baja del dólar, o si se presenta una crisis en Europa o en la China? Es necesario hacer modelos analíticos avanzados para saber cómo reaccionar en una forma oportuna frente al negocio.

Así mismo, en empresas del sector energético, también han trabajado mucho este tipo de proyectos, para anticiparse ante los nuevos escenarios que pueden presentarse en el mercado.

En resumen, se trata de ver la gestión de información de una manera holística, basados en tres tipos de análisis: analizando el presente, sus indicadores y su estrategia, luego analizar el pasado, para responder a la pregunta de qué fue lo que pasó y por último, mirar lo que va a suceder en un futuro, aplicando análisis predictivo y análisis de escenarios. Todos estos temas ya se están introduciendo en el contexto local.

María Esther Ordóñez O.

Pero ¿qué pasa con la pequeña y mediana empresa, frente a la situación económica a la que se ve enfrentada, de cara al TLC? ¿Será que tales empresas van a

ser capaces de utilizar la información de una forma proactiva para asumir los retos que acompañan al TLC?

Javier Alexander Rengifo S.

Todas las empresas tienen necesidades similares dentro de su marco de trabajo, tienen que saber cómo están, en qué se están equivocando, qué deben realizar a corto plazo para lograr los objetivos. Todas las empresas deberían visualizar esto a nivel corporativo, deben hacer un análisis holístico de su información. En este momento existen soluciones de BI para la mediana y pequeña empresa, particularmente IBM tiene ofertas para dicho sector con soluciones costo-efectivas ajustadas a las necesidades particulares de cada empresa, en las que no son más de 50 o 100 usuarios probablemente. Tanto IBM como otras empresas proveedoras están haciendo ofertas en tal sentido. Desde el punto de vista tecnológico, existen ya diferentes opciones para poder acceder a la inteligencia de negocios.

Jeimy J. Cano

Para que una empresa mediana o pequeña se mueva hacia el manejo de gestión de información, lo más expedito que tiene a la mano es la tecnología, entre comillas, y ven en ella la solución de sus problemas de manejo de información y por ahí empiezan. Y creo que en esta mesa estamos de acuerdo en que si esa es la estrategia, al final terminarán confundidas en el tema de gestión de información. Es decir, ese es el primer desafío a superar. En segunda instancia, cada vez que las organizaciones tienen indicadores sobre cómo van, son de retrovisor, útiles para saber en qué han avanzado. Sin embargo no pueden ser sólo sobre lo que pasó, sino sobre qué deben hacer para anticiparse y ahí hay otro reto. Se requiere hacer un switch es decir, hacer indicadores no sólo sobre el pasado, sino sobre el futuro. Así las cosas, si la tecnología es la que resuelve el problema de información y ésta sólo sirve para ver lo que ha ocurrido, necesariamente vemos que la gestión de información está reducida a la implementación de tecnología y a indicadores que me dicen cómo voy, pero no a dónde quiero ir, generando un conflicto en la pequeña y mediana industria, para que soluciones como estas que hemos mencionado comiencen a tener cabida en esos espacios en el país.

Sara Gallardo M.
Directora Revista Sistemas

¿Tiene alguna incidencia el tipo de producto que maneje la empresa? Porque la esencia del negocio en términos financieros, gerenciales, administrativos, entre otros aspectos, podrían definirse como estándares. Pero ¿qué sucede con el producto y/o servicio que ofrecen las organizaciones?

Javier Alexander Rengifo S.

Seguramente, hay empresas en las que es más fácil hacer una medición sobre el retorno de la inversión en este tipo de tecnologías de la información, sobre todo aquellas muy enfocadas al cliente, donde es muy fácil cuantificar el valor, por ejemplo, realizando análisis en torno a cómo retener a un cliente y/o cómo atraer otros clientes nuevos. Especial-

mente empresas en las que el cliente es el centro de los análisis es muy sencillo y rápido cuantificar el retorno de la inversión mediante este tipo de tecnologías. No obstante, también es posible cuantificar las mejoras para procesos de negocio no enfocados en el cliente, tales como: el tema operativo, el manejo de activos, inventarios, logística, transporte. Son temas muy especializados que se deben tratar con otro enfoque, pero no cabe duda que también es posible hacer esa medición de valor. En resumen, independiente del producto y/o servicio que la empresa provea, será necesario cuantificar el beneficio, de manera que se pueda determinar el impacto que tendrá el proyecto para la estrategia de la corporación.

Jeimy J. Cano (derecha) cifró el reto de las organizaciones en la necesidad de anticiparse sobre indicadores del futuro.

Francisco Rueda F.

Un ejemplo que cabe en este contexto del debate, es el Estado norteamericano, la empresa más grande que conozco, negociando su deuda ocho días antes de que se le venciera y uno se pregunta ¿qué pasó? ¿Cómo así que un Estado de tal magnitud se acuerda sobre casi el hecho mismo que debe obtener la autorización del Congreso para renegociar su deuda? Con base en ese ejemplo, me atrevo a decir que la teoría va por un lado y la práctica por otro. No lo puedo entender, que eso suceda en un país subdesarrollado es entendible, pero al país más desarrollado con la economía más grande no le puede pasar eso. ¿Será que usa algún modelo de inteligencia de negocios para tomar estas decisiones? Así que no se trata de un problema de tecnología, es un problema cultural, por supuesto, sin adentrarnos en un problema de carácter político, porque de eso no se trata.

Javier Alexander Rengifo S.

No estoy muy seguro que se deba a un problema de cultura, quizás más bien sea un asunto de regulación. Hay que entender que en algunas empresas los aspectos de BI van de la mano con las regulaciones.

No podemos hacer caso omiso de tales aspectos y es un asunto más para agregar

en la discusión. No sólo hay que ver lo que la empresa hace, venda o practique, sino cómo está regulada. Y eso también direcciona un poco el norte de este tipo de proyectos, los cuales muchas veces se frenan por factores de regulación que deben cumplir. Un banco en Colombia, para citar un ejemplo, debe ajustarse a las regulaciones de riesgo integral y lavado de activos. Bajo este escenario, ¿Cómo se visualiza un proyecto de gestión de información para ayudar a soportar este requerimiento regulatorio? Las regulaciones pueden generar oportunidades para este tipo de proyectos, y por ende, estas soluciones deben ajustarse a dichas regulaciones.

Jeimy J. Cano

Especialmente el sector financiero en este momento con la Circular 052, sobre seguridad de la información para la banca. Hay elementos de obligatorio cumplimiento, que son los que más mueven a la organización para asumir este tipo de proyectos. Hay elementos técnicos y tácticos en seguridad que están en la misma línea de BI, temas relacionados con Security Information and Event Management (SIEM), esa información que todos los sistemas de seguridad envían a un sitio centralizado y sobre la cual comienzan a identificarse patrones de ataques, de accesos, de abusos, que también el banco debe estar reportando. Los elementos regulatorios también movilizan estos esfuerzos. No se trata sólo de tener BI, sino de cumplir con los requerimientos regulatorios.

María Esther Ordóñez O.

¿Cuáles son los errores más comunes cometidos por las empresas alrededor de la Inteligencia de Negocios? ¿Cuáles son los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta? ¿Cómo afecta la gobernabilidad de BI específicamente en el desarrollo de este tipo de proyectos? ¿Y cómo se ve la gobernabilidad de BI en las empresas colombianas?

BI no es exclusividad del área de tecnología, fue uno de los planteamientos de Javier Alexander Rengifo S.

Javier Alexander Rengifo S.

Los problemas típicos que se pueden presentar tienen que ver con algunos aspectos que ya he mencionado. Primero, el de abordar un proyecto de esta naturaleza como un asunto exclusivo del área de tecnología. La iniciativa no debería ser responsabilidad única de esta área. Si se orienta de esta manera, probablemente no va a tener un impacto claro para la organización. El enfoque que se recomienda, es que la iniciativa de BI, inicie a partir de requerimientos de información explícitos de las líneas de negocio. En otras palabras, el proyecto debe obedecer a una mezcla entre los requerimientos planteados por los usuarios de las líneas de negocio y una solución de tecnología apoyada por el área de IT.

Segundo: Los datos. Este tipo de proyectos se construyen a partir de los datos y si la disponibilidad y la calidad no son adecuadas, pues el proyecto será un fracaso. Es necesario establecer una estrategia completa de administración, limpieza y procesamiento de los datos, con el fin de obtener resultados realmente de valor para le empresa.

Como tercero y quizás no menos importante, diría que el desconocimiento de los objetivos finales que inspiran el proyecto. Hay que establecer las prioridades analíticas que van a ser las claves del éxito del proyecto. Es prioritario definir qué es lo que se quiere obtener con un proyecto de BI.

Francisco Rueda

Con todo respeto ¿no será que los proveedores influyen mucho en eso, en la medida en que su objetivo es vender tecnología y no tienen una cultura de ofrecer, más allá de la tecnología, una solución? He escuchado de consultores que en determinado momento cancelan el proyecto ante la deficiente preparación de la empresa para asumirlo. ¿Son los proveedores quienes impulsan esa visión tecnológica por encima de la estratégica?

Javier Alexander Rengifo S.

Algunos proveedores efectivamente se enfocan solamente en las herramientas. Implementar un proyecto de BI en tales circunstancias, puede estar condenado al fracaso. Nuestra visión en IBM específicamente está orientada a enfocarnos en soluciones y no en herramientas o productos puntuales. Lo que buscamos es hacer un acompañamiento con nuestros clientes, para determinar su estado actual, las necesidades de información que tienen y poder así ofrecer una solución integral. Este tipo de estudios usualmente no tienen costo, inclusive han habido compañías que al final optan por un proveedor de tecnología diferente, tomando como base los análisis previos que IBM les ayudó a construir. Y eso para nosotros es generar valor para nuestros clientes. Algunos de los estudios que hacemos se basan en workshops, tal como el "Information Agenda":

(http://www-01.ibm.com/software/data/industry/information-agenda.html) o evaluaciones del nivel de madurez analítico de la empresa: What's your AQ? http://www-01.ibm.com/software/analytics/aq/

Jeimy J. Cano

Para ampliar los comentarios vale la pena describir algunos ejemplos de

María Esther Ordóñez O. (primera izquierda) moderadora del foro indagó sobre la gobernabilidad de BI en el país.

lo que sucede en algunas compañías. Creerle al Excel, considerarlo como el producto ideal, de una veracidad inigualable. Eso es un primer punto. Segundo aspecto, no saber en dónde está la información, queja reiterada de los directivos de las organizaciones. Una parte está en Excel, otra en Word, otra en los sistemas de información, pero no existe como un todo útil para la toma de decisiones. El tercero es la calidad de la información y los directivos se preguntan: ¿será que la información de Excel si es? Ese caldo de cultivo que hay con Excel incluido, es lo que no permite desarrollar proyectos exitosos de BI.

Francisco Rueda F.

Pero eso también tiene que ver con la calidad de los datos, porque a lo mejor los sistemas de información tienen cosas diferentes. ¿Entonces a qué se le cree?

Javier Alexander Rengifo S.

Justamente eso es lo que se persigue con un sistema de información integrado de inteligencia de negocios. Que no se tengan vistas diferentes de la información, sino que se trate de un único repositorio de información, una única vista del negocio.

Francisco Rueda

En otro foro de estos que realizamos para la revista, uno de los invitados del sector financiero se refería al desconocimiento de sus propios clientes. Entonces uno se pregunta ¿cómo hacen para tomar decisiones, si no los conocen?

María Esther Ordóñez O.

Con relación a la gobernabilidad de BI ¿cómo ha sido el desarrollo en las empresas colombianas frente a centros de competencia de BI? ¿Frente a la existencia de políticas en las compañías para el manejo de BI? ¿Eso está arrancando en Colombia? ¿Sí se entiende?, ¿se está implementando?

Javier Alexander Rengifo S.

En Colombia, la gobernabilidad de BI, es un tema que aún no está muy difun-

dido en las organizaciones. Desde hace algunos años, hemos venido trabajando en un tema llamado el BICC (Business Intelligence Competency Center) y algunas empresas muestran su interés en tal sentido. Es decir, disponer de un área transversal a toda la organización, dedicada a la gestión de información, ayudando a adelantar las iniciativas de BI, desde el punto de vista funcional. La semilla está sembrada en muchas empresas con las cuales hemos trabajado; es decir ya se conoce el tema, pero un trabajo específico en ese sentido todavía no se ha desarrollado en Colombia. Todavía no existe una empresa que tenga un departamento dedicado exclusivamente a gestión de la información, por lo menos no en el ámbito local.

Jeimy J. Cano

Revisando los estudios recientes publicados por la ACM en marzo de 2010, denominado Global IT Management, los temas que proponen los autores se refieren a que las empresas de carácter global en la gestión de tecnologías de información cuando se proyecta a nivel de escala mundial tienen tres elementos estructurales para poder operar. En primera instancia, un centro de servicios de TI, un centro de excelencia o competencias y los gerentes del manejo de valor. El primero concentrado en el manejo de recursos para hacer más eficientes los servicios. El segundo en el manejo de las buenas prácticas y

Beatriz E. Caicedo, directora ejecutiva de ACIS (izquierda al centro) también asistió al debate.

el conocimiento. Y, el tercero, en el relacionamiento del negocio y con sus clientes. Cuando se oye hablar de BI los centros de competencia surgen porque se requiere poner en funcionamiento las mejores prácticas para movilizar a la empresa hacia un escenario de clase mundial, y eso necesariamente implica madurez en la gestión de la información.

María Esther Ordóñez O.

Pero ese es un círculo vicioso, la idea es que ese centro de competencia de BI

ayude a desarrollar de una forma ordenada, organizada todas las iniciativas de ese estilo en la organización. No es tanto al final, sino más bien al principio con la idea de darle continuidad. Pensando que BI no es un proyecto particular ni puntual, sino que es un proceso dentro de la organización. No hay que esperar a que esté maduro el tema, para ver cómo se organiza.

Jeimy J. Cano

Si se está pensando en un centro de competencias de BI, lo importante es que si se quiere avanzar más rápido, hay que tener claridad sobre en qué se quiere enfocar, cómo se quiere hacer y qué es lo que se va a generar para la compañía. Y uno de los aspectos para lograrlo es contar con el recurso humano formado en tales prácticas; de lo contrario, la espera para esa formación retarda los procesos. Desde los centros de competencia se va a irradiar esa cultura para poner en marcha el proyecto completo de BI. En otras palabras, para avanzar más rápido es necesario contar con profesionales conocedores del tema.

Francisco Rueda

Y las áreas de planeación ¿qué están haciendo? ¿No es su obligación mirar hacia el futuro?

Javier Alexander Rengifo S.

Algunas de las iniciativas de BI, justamente provienen de la oficina de planeación. No obstante, es algo más cultural, y se busca que las empresas cambien el chip para gestionar eficiencias basadas en la información. Como lo mencioné anteriormente, el enfoque debería ser que dichas iniciativas vengan de las áreas de negocios apoyadas por el área de tecnología. La idea es que sean proyectos de generación de valor para el negocio y por ende que estén alineados con las áreas funcionales de la organización, dentro de las cuales se encuentra planeación.

Francisco Rueda

¿Eso quiere decir que las áreas de planeación a nivel general están muy poco desarrolladas? ¿Son áreas más operativas que estratégicas, de ahí que no se ocupen de asuntos como los que estamos discutiendo sobre BI? En el caso del Estado colombiano, Planeación debería ser la cabeza para determinar lo que vendrá 20 años más adelante, esa es su función.

Javier Alexander Rengifo S.

En el caso de Colombia, Planeación debería ser una de las áreas encargadas de ejecutar los planes y tomar decisiones. No obstante, al igual que sucede en el ecosistema empresarial, el Estado debe generar sinergia y convergencia para que la toma de decisiones sea sobre lo estratégico y se generen los planes particulares enfocados en el desarrollo y crecimiento del país.

María Esther Ordóñez O.

A propósito de planeación ¿quién debe dirigir los asuntos de BI en una organización? Hay quienes opinan que los ingenieros de sistemas no somos capaces de asumirlos. Considero que es completamente lo contrario, que se trata

de un proceso interdisciplinario, donde necesariamente tienen que existir personas de diferentes áreas de negocio y de tecnología, pero que la dirección debe estar hecha por un ingeniero de sistemas con capacidades extendidas hacia el conocimiento del negocio y no dirigido por ingenieros industriales, economistas o abogados, que si bien tienen el conocimiento del negocio no lo tienen sobre la tecnología. ¿Qué opinión existe al respecto?

Francisco Rueda F.

En mi opinión los ingenieros de sistemas sean estudiantes, profesores o ya graduados quieren estar es con la tecnología y por eso eligen esa carrera. No hemos sido capaces de vender una imagen mucho más cercana del de negocio. Considerando que hoy en día todo el mundo trabaja con un computador, no puede ser posible que al ingeniero de sistemas se le identifique exclusivamente con un equipo de computación. Los ingenieros de sistemas se empeñan en que su rol es la tecnología y no quieren trascender. Siento que la mayoría sigue con ese chip en la cabeza. Cuando se habla de negocio consideran que son incapaces de apropiarse de tales asuntos en la organización. Los estudiantes desean convertirse en hackers. Es un problema cultural generalizado. Si eso es así, ¿cómo esperar que dirijan un proyecto de Inteligencia de negocios?

Sara Gallardo M.

¿Y de quién depende motivar a los estudiantes en otra dirección?

Francisco Rueda F.

Se trata de un problema cultural, es necesario cambiar la visión de los estudiantes de colegio. En la universidad de Los Andes hicimos algunos cambios, en los que por ejemplo, se puso como tema obligatorio la inteligencia de negocios y algunos estudiantes, no todos, señalan que eso no es lo que quieren y reclaman más tecnología. Es un tema cultural, ahí no podemos hacer nada. En los foros que realizamos aquí sobre el tema me di cuenta que ese es el chip que tenemos los ingenieros de sistemas y que no nos hemos dado cuenta que el mundo ha cambiado y en esas circunstancias la carrera cada vez será menos trascendente. Todos los ingenieros de sistemas deberían tener una base, una inquietud y una expectativa de que tal formación servirá en su desarrollo profesional.

María Esther Ordóñez O.

He escuchado opiniones digamos "arrogantes" y algo despectivas sobre el ingeniero de sistemas, en el sentido de que cuando se trata de asuntos relacionados con el negocio es mejor elegir profesionales de otras disciplinas.

Javier Alexander Rengifo S.

Tiene que ser un ingeniero de sistemas quien soporte la infraestructura del proyecto de inteligencia de negocios, pero además debe desarrollar habilidades adicionales para conocer y entender el resto de la organización y sus procesos: las finanzas, el flujo de caja, los indicadores financieros y entender cómo estas tecnologías apoyarán dichos procesos.

La moderadora María Esther Ordóñez O. puso sobre la mesa de debate el perfil del ingeniero de sistemas.

En resumen un profesional de sistemas con habilidades en las distintas áreas de la empresa.

Jeimy J. Cano

En mi opinión, hay un punto de vista académico y otro empresarial. En el primero, creo que en Colombia la Academia no está formando ingenieros de sistemas, sino profesionales en ciencias de la computación. Y si ustedes miran los programas académicos tenemos múltiples asignaturas en ciencias de la computación, algoritmos, programación, redes y eso está bien para ese tipo de formación. Para este científico en ciencias de la computación no es natural, entender un proceso de compras corporativo, sin una clara introducción del mismo. Y si lo hace, lo hará desde el punto de vista de la computación y estará bien fundada. Pero cuando el ingeniero se forma en ciencias sistémicas, se forma para entender el proceso, la compañía, el sistema como tal, las relaciones, los usuarios; y, por lo tanto, tendrá una visión diferente. Mezclar estos dos mundos es lo ideal, es decir el ingeniero que entiende cómo funciona la organización y también la disciplina técnica. Por otra parte, desde el punto de vista empresarial los profesionales surten un proceso de evolución dentro de las organizaciones. Los ingenieros llegan generalmente por la parte técnica, poca veces por la parte de negocio. Desde el área técnica desarrollan código y allí aprenden del negocio, lo conocen, se sumergen en el proceso, lo que les permite comprender mejor la empresa y sus prioridades desde las áreas de la operación, para proponer soluciones que permitan hacer las cosas mejor y más rápidas.

Francisco Rueda F.

Pero me parece que las empresas tampoco entienden qué es un ingeniero de sistemas moderno.

María Esther Ordóñez O.

La experiencia es un ingrediente fundamental para que eso se logre. Desa-

rrollar esta capacidad en cuatro años que contempla la carrera de ingeniería de sistemas es muy difícil. No es posible graduarse e inmediatamente empezar a practicar la consultoría en BI, o llevar a cabo la orientación de una iniciativa de este tipo en una organización.

Jeimy J. Cano

Si el profesional conoce mucho sobre la tecnología, el único lenguaje que tiene para expresarse será ese. Frecuentemente, se ven ingenieros muy especializados en los temas tecnológicos que, al tratar de venderle algo a la alta gerencia tienen limitaciones, pues su única herramienta y lenguaje es la tecnología. Entender el negocio cambia el lenguaje, y genera apertura hacia mejores propuestas. El proceso evolutivo del ingeniero tradicional es empezar desarrollando código, luego transformarse en gerente de proyecto, y, finalmente, en un MBA para convertirse en gerente técnico con lenguaje de negocios.

Francisco Rueda F.

Un ingeniero de sistemas recién egresado no podrá dirigir un proceso de BI, pero sí puede empezar a trabajar en el asunto. Poco a poco van aprendiendo. Si le comienzan a hablar sobre el negocio es importante. También hay que cambiar la mentalidad de las empresas, es un tema delicado. Hay que cambiar la cultura.

Javier Alexander Rengifo S.

Desde el punto de vista de BI, el ingeniero de sistemas lo que aporta es su conocimiento sobre la tecnología, cuando se inicia en una empresa, hay que conocer primero los datos, cuáles son los flujos de información, cuáles son los procesos, es decir, entender del negocio. Tecnología, datos y el negocio, cubiertos estos tres componentes, considero que un ingeniero de sistemas podría liderar el proyecto de BI en la organización.

Conclusiones

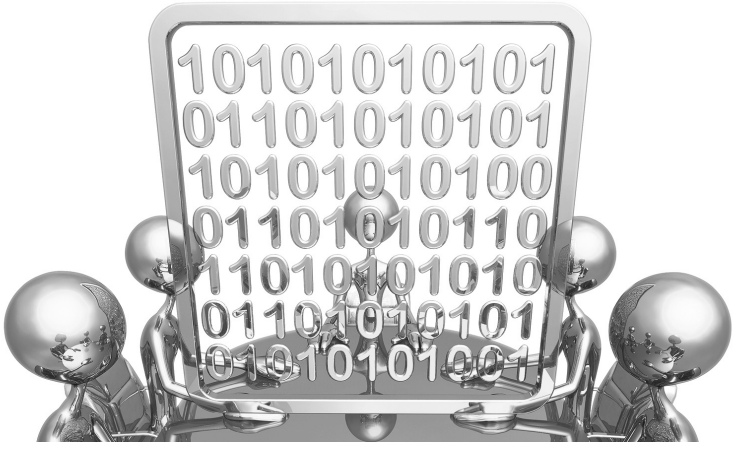
Jeimy J. Cano hizo énfasis en que el ingeniero de sistemas debe obligatoriamente entender el negocio.

Javier Alexander Rengifo S.

El nivel de madurez de BI dentro de una organización va de la mano con sus requerimientos particulares de negocio. No se puede generalizar que todas las empresas deberían estar en un nivel o en otro, eso dependerá mucho de sus necesidades y del entorno competitivo donde se mueva. Es un proceso de crecimiento continuo. No se debe olvidar que la inteligencia debe cubrir todos los horizontes de tiempo en los análisis de información: Pasado, Presente y Futuro. Por último, el BI no puede ir desalineado de las iniciativas corporativas. Un proyecto de BI en las organizaciones no tiene razón de ser si no está apalancando algún objetivo estratégico para el negocio.

Jeimy J. Cano

Lo primero es que cualquier proyecto en gestión de información como puede ser el tema de BI, corresponda con una evolución y madurez en el manejo de información de la empresa. En ese orden de ideas, los proyectos de BI deben estar apalancados en el modelo de generación de valor de la compañía. Si eso no está enraizado allí, el proyecto de BI no tendrá el impacto que debe causar en la organización. Dos, tenemos que usar los temas de gestión de información, no sólo para tener indicadores de retrovisor, sino para tener indicadores de prospección, pues la fortaleza de todas estas herramientas es desarrollar en la organización la capacidad de poder anticiparse, predecir, aprender e innovar. Si el proyecto de BI sólo ayuda a mirar lo que pasó, se está subutilizando el poder de estas herramientas. En tercer lugar, los ingenieros de sistemas tenemos que evolucionar en las dos vías, tanto en las ciencias de la computación como en las ciencias sistémicas, para poder tener la visión coordinada entre estas dos disciplinas. De esta forma, podemos sacar el mayor provecho a la tecnología y generar el mayor valor a la compañía. Si en la academia tenemos limitaciones para desarrollar estas dos vistas en cuatro años, debemos avanzar en un proceso acelerado metodologías ágiles que permitan que los dos mundos converjan. Por tanto, es un reto para la academia movilizar el desarrollo de tales capacidades, toda vez que un proyecto de BI o cualquier iniciativa de negocios, requiere las dos competencias, al mismo tiempo y en el mismo lugar.

María Esther Ordóñez O.

La importancia de utilizar estas tecnologías y estrategias en las empresas colombianas, no sólo en las grandes. ACIS tiene una responsabilidad en tal sentido, para poder asumir los grandes cambios económicos que vienen en camino.