

Business Intelligence: Errores comunes en su implementación

*Edison Medina La Plata*¹

Profesor, Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Director, Diplomado de Business Intelligence en la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Gerente en Intelligence & Business Solutions

RESUMEN

Hoy las iniciativas de Business Intelligence se han vuelto una gran necesidad en las organizaciones de todo tipo y tamaño, sin embargo hemos encontrado que en muchos casos estas implementaciones no están generando los resultados esperados, quedando luego en desuso. Identificamos los errores típicos por los cuales fallan estos proyectos, que los hemos sintetizado en siete puntos que explican este deterioro, de los cuales estamos planteando recomendaciones para que puedan atenuarlos en sus propias iniciativas.

PALABRAS CLAVES

Business Intelligence, información clave para la toma de decisiones, calidad de datos, información centralizada, selección de herramienta analítica, errores comunes en la implementación.

ABSTRACT

Today, business intelligence initiatives have become a great need for organizations of all types and sizes, however we have found that in many cases these implementations are not generating the expected results, then being deprecated. We identify typical errors for which these projects fail, we have synthesized the seven points that explain this decline and propose recommendations so they can mitigate on their own initiatives.

KEYWORDS

Business Intelligence, key information for decision making, data quality, centralized information, analytical tool selection, common errors in implementation.

¹ MBA de la Escuela de Postgrado de la Peruana de Ciencias Aplicadas. Máster en Gerencia y Administración en la Escuela de Negocios EOI de España, PADE en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información en ESAN y una especialización en habilidades gerenciales en el Tecnológico de Monterrey Sede Perú. Ingeniero Mecánico Electricista de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Introducción

Una solución de Business Intelligence pretende brindar información que permita una mejor toma de decisiones. Es decir, llevar adelante una solución de este tipo, debe contribuir con las diversas y cotidianas situaciones en las que el ejecutivo promedio requiere tomar decisiones pero carece de la información que permita apoyar su gestión en esos momentos. Ante esta situación, se ve en la necesidad de afrontar sus decisiones fundamentalmente guiado por su intuición. Business Intelligence permite atenuar este problema, pero solamente cuando se implementa con éxito. En nuestra labor consultiva hemos podido llegar a muchas organizaciones públicas y privadas y un buen porcentaje de ellas ya habían tenido una mala experiencia implementando una solución de Business Intelligence. Los objetivos trazados inicialmente para el proyecto no alcanzados y expectativas no cubiertas nos dicen de la mala performance obtenida y por supuesto, desánimo de plantear un proyecto similar a futuro. Sin embargo, es bueno advertir que existen algunos elementos que nos hemos permitido recoger de estas diversas situaciones, a fin de evitar que el lector caiga en los mismos deterioros en sus propias iniciativas.

Errores comunes y recomendaciones para atenuarlos

Estas líneas permiten resaltar esos aspectos, con el ánimo de poder contribuir a mejores implementaciones, a través de advertir que al no tenerlos en cuenta podemos ser candidatos a malgastar presupuestos y tiempo de nuestro recurso humano. Así, citamos a continuación lo que podemos denominar Errores comunes en la implementación de Business Intelligence, que lamentablemente las empresas los siguen cometiendo:

1. Enfoque netamente técnico

Llevar a la práctica una solución de Business Intelligence considera establecer un nuevo repositorio de datos (Data Warehouse o Data Mart), con información más limpia y preparada para el análisis. Este repositorio es alimentado por las fuentes de información del día a día en forma periódica, para así posibilitar el análisis histórico, tendencias o determinar comportamientos que nos permitan advertir proyecciones a futuro. Pero todo esto es historia conocida, se vende la idea que Business Intelligence es solamente esto. Lamentablemente, vemos soluciones que solo pretender llevar a una herramienta analítica los reportes que hoy la organización dispone a partir de sus fuentes de datos transaccionales o en hojas de cálculo. Con esto solo estaríamos automatizando el proceso y no agregando el valor que la organización demanda.

La esencia que debe guiar nuestro accionar en estos proyectos, es en gran medida un cambio en la organización, el cual debe estar ahora caracterizado por una cultura basada en el análisis de información. Para esto, debemos comprender cabalmente las necesidades de gestión de la organización, a fin de proponer alternativas de análisis de información precisos y que contribuyan de manera decisiva a la toma de decisiones. Debemos contribuir a que los diversos usuarios puedan ahora basarse en este nuevo repositorio de datos para trabajar mejores escenarios de análisis, en forma directa y autónoma. Debemos analizar las características de gestión de los usuarios para disponer la mejor interfaz tecnológica que soporte su gestión. Hoy la tecnología posibilita mucha interfaz, salida de información al correo electrónico, indicadores y tableros de control a los dispositivos móviles, etc. Pero esto hay que saberlo aplicar en la organización de turno, a fin de no adquirir tecnología que finalmente no sea utilizada.

En resumen, una iniciativa de Business Intelligence tiene en su accionar aspectos técnicos y funcionales a tener en consideración. Este acápite es una advertencia para no caer en el error de

pensar que se trata de un trabajo para las áreas de tecnología. Encaremos los proyectos desde una perspectiva de contribución a la organización, a través de la consolidación del uso de la información. Es un proyecto de empresa, en el cual debe comprenderse que la información será el gran soporte para la gestión diaria y aprovechada usuarios de las diversas áreas, la tecnología un gran habilitador.

2. Mala selección del proveedor

Es recomendable que por lo menos el primer proyecto de Business Intelligence a realizarse en la empresa, deba contar con la participación de un equipo de trabajo con experiencia en el tema, ya sea internos o externos a la organización, pero expertos al final. Es habitual ver como cada vez más se suman proveedores a estas tareas, sin embargo, es necesario corroborar si cuentan con equipos de trabajo con las capacidades necesarias para esta tipo de soluciones. Se pretende a veces que equipos técnicos que vienen trabajando soluciones transaccionales, y sin mucha preparación, ahora desarrollen soluciones Business Intelligence. Dramático error, se requieren capacidades distintas para el desarrollo e implementación, e inclusive hasta la configuración del hardware y la base de datos son muy distintas en ambos casos.

Un segundo tema a considerar en este aspecto, es que hay proveedores que enfocan estos proyectos como únicamente tecnológicos, y consideran que esto se trata solo de implementar una herramienta analítica y construir reportes. Este enfoque genera que los proyectos se vean limitados y caigan en la problemática comentada en el punto anterior.

Se recomienda por tanto, establecer una etapa de selección de tecnología, que tenga en cuenta las necesidades de información globales de las áreas de oportunidad, y sobre esta base se identifican criterios de selección, los que deben considerar aspectos que califiquen por un lado a las herramientas y por otro al proveedor. Al evaluar tener muy en cuenta si el proveedor cuenta con la experiencia respectiva, sobretudo en el sector económico al pertenece tu empresa.

3. Mala calidad de datos

Un factor crítico de éxito en los proyectos de Business Intelligence, es la calidad de datos. Imaginen que un ejecutivo recibiera en su dispositivo móvil indicadores clave para soportar su gestión, y a partir de ellos tome alguna decisión. Y ahora pensemos el malestar que generaría que la información que reciba tenga mala calidad de datos. Una consecuencia lógica de esto, es que los usuarios muy pronto ya no confiarán en la solución y por tanto dejan de usarla.

Tenemos una mala noticia aquí, nuestras organizaciones habitualmente tienen muchos problemas de calidad, varias fuentes de datos de lo mismo, errores en el ingreso diario de datos, deficiencia en procesos, etc., hacen que tengamos mucha inconsistencia en la información. Lo paradójico de esto, es que muchos proyectos de Business Intelligence se llevan adelante sin haber atenuado estos problemas de calidad, y como es lógico más adelante se dejan de utilizar por esta razón.

Recomiendo aquí puedan realizar en una primera etapa la identificación de los problemas gruesos de calidad, y en coordinación con los equipos de trabajo internos, establecer las mejores alternativas para atenuarlos, plasmando esto en un plan de acción que debe ejecutarse idealmente antes de iniciar el proyecto y opcionalmente hasta antes de iniciar la etapa de procesos de carga. Las empresas y organizaciones tienen normalmente muchos problemas de calidad, y aunque típicamente la responsabilidad de estos problemas recae sobre las áreas de Sistemas o Informática, hay que decir que no todos son problemas técnicos. Por ejemplo en una clínica local encontramos algunos problemas que se originaban al registrar la información del

paciente en Admisión, asimismo, encontramos otro grupo de problemas originados en el registro de información de los médicos que atienden en Emergencia, quienes registraban la información de los eventos en formatos establecidos, pero eran otras personas quienes la trasladaban hacia el nuevo repositorio de datos, en cuyo proceso al no entender cierta información como por ejemplo los Diagnósticos, improvisaban su registro con otros valores incorrectos, trayendo luego como consecuencia un análisis de información equivocado.

Hay una afirmación muy apropiada de Ralph Kimball²: “La credibilidad de su data warehouse depende de la calidad de sus datos”. Les propongo darse el espacio, previo al inicio del proyecto, para definir estos problemas de calidad y trabajar en atenuarlos. Si no trabajan este aspecto su proyecto crecerá y su proyecto demandará más tiempo de lo previsto.

4. Falta de planificación de sus iniciativas

Quiero contarles que una de los errores que más encuentro en las organizaciones es precisamente la falta de Planificación, muchos se lanzan al primer proyecto sin antes advertir por ejemplo cuales son las áreas de oportunidad de la empresa que demandan este tipo de iniciativas, cuál es la mejor tecnología para cubrir las necesidades de dichas áreas, como preparamos a la organización técnica y funcionalmente para las iniciativas, cuáles son las necesidades de información y funcionalidades demandadas (análisis what if, proyecciones, simulaciones, envío proactivo a dispositivos móviles, etc.) y por supuesto, cuáles son los problemas habituales de calidad de datos.

Sería muy importante considerar una etapa previa a sus proyectos que contemple los aspectos citados, no tenerlo en cuenta trae problemas como: mala selección de tecnología, mala calidad de datos, desuso de la solución.

5. Presupuesto inadecuado

Una iniciativa de Business Intelligence demanda inversión en varios aspectos: Infraestructura tecnológica, licencias de herramienta analítica, licencia de base de datos y consultoría, además del compromiso de crecer anualmente en número de usuarios, y por tanto más licencias, en pago de soporte por las herramientas y el crecimiento de su infraestructura tecnológica. Sin embargo, a pesar de esto y los demostrados beneficios que se generan para la organización, muchos le restan mérito a estos proyectos y se pretende recortar varios de los aspectos citados, e inclusive hay cuestionamientos por la inversión en consultoría que representan. Lo curioso del tema, es que he podido comprobar que se invierte constantemente en temas netamente operativos, lo cual tampoco está mal, sin embargo, se le da en muchos casos excesivo valor en comparación con una solución de Business Intelligence. Hace aproximadamente 3 años una empresa del sector automotriz nos convoca para ayudarles a un proceso de Planificación de sus iniciativas (como recomendamos en el punto 4), y el estudio culminó con un análisis comparativo de la inversión que requerían realizar para satisfacer sus requerimientos, lo cual nos comentaron estaba muy lejos de su presupuesto. Llamó poderosamente nuestra atención que en la exposición final a la gerencia, uno de los gerentes nos comentó que en los siguientes meses ellos se embarcarían en la implementación de un ERP, por el cual estaban dispuestos a invertir muchísimo más de lo que invertirían en el de Business Intelligence. La observación aquí es que ambos son importantes, y por tanto igual de necesaria su inversión.

² Raplh Kimball, reconocido especialista mundial en soluciones de Business Intelligence.

6. Mala selección de herramienta

Este es uno de los temas más populares que originan deterioro en los proyectos. Aquí una experiencia al respecto: Una empresa del sector energía en nuestro país se planteó el desarrollo de una solución de Business Intelligence para el área Comercial. Para el efecto, se realizó una formal etapa de selección de herramienta analítica, proceso en el cual participaron los usuarios funcionales de dicha área, además de los responsables técnicos. El proyecto inició y se desarrolló sin mayores complicaciones. Cuatro meses después la empresa ya contaba con un importante repositorio de información Comercial y usuarios alimentándose de información muy valiosa para apoyar su toma de decisiones.

Un tiempo después, los usuarios del área Financiera, también se interesaron en una solución. Para lo cual el equipo interno, quienes participaron del primer proyecto, comenzaron a identificar las necesidades de información de estos usuarios, ellos demandaban sus Estados Financieros en los formatos habituales y a partir de ellos realizar análisis de exploración por determinados rubros contable-financieros. El problema fue el siguiente: la herramienta, que trabajaba muy bien los análisis de información que demandaron los usuarios Comerciales, tenía limitaciones para poder elaborar dichos formatos financieros. Esto originó que los usuarios Financieros se opongan al desarrollo del proyecto con esta herramienta.

Advertiré al lector que este problema se hubiera atenuado si antes identificaba las áreas de oportunidad en la empresa y para ellas buscar la mejor alternativa tecnológica que permita satisfacer sus necesidades de información y funcionalidades demandadas. Con esto además quiero resaltar que en este proceso de selección de tecnología deben participar los usuarios del negocio. Es un error muy grave si solo participa en este proceso el área de Sistemas o Informática.

Suele cometerse este error en las organizaciones. Al excluir a los usuarios del negocio del proceso de selección, no se tiene en cuenta la necesidad de simplicidad de éstos. Quiero culminar este acápite diciendo que muchas herramientas de este tipo que son adquiridas en las empresas, terminan guardadas en algún cajón sin darles uso.

7. No propiciar el cambio

La oportunidad de llevar a la práctica soluciones de Business Intelligence, debe comenzar con el convencimiento de su necesidad en la organización, y por supuesto, con la misión de dar los pasos necesarios para esto se convierta en éxito. Para el efecto, es necesario asumir que muy lejos de implementar una tecnología, lo que perseguimos aquí es un cambio en la organización, basado en atender ahora sus necesidades de gestión con un acertado uso de la información. Pero para que esto pueda ser posible, debemos partir por el hecho que necesitamos propiciar e impulsar un cambio en varios aspectos en la organización, aquí podemos citar:

- Pasar de trabajar con hojas de cálculo, ahora a través de una fuente centralizada de información. Es imposible evitar el uso de las hojas de cálculo, sin embargo por su volatilidad, es muy bueno propiciar que los análisis de información que la organización comparte, tengan como base la solución de Business Intelligence.
- Alinear las iniciativas dentro de una estrategia de negocio. Se trata de un proceso de cambio, que debe apoyar a nuestros logros estratégicos y por tanto debemos partir identificando para que queremos implementar una solución de Business Intelligence, y alinearnos completamente a este fin.

- No asumir que la organización, a través de nuestros equipos técnicos y usuarios del negocio ya están preparados. Necesitamos un proceso de inducción, que permita fortalecer las capacidades necesarias en los primeros para un buen soporte y en los segundos para impulsar el análisis a partir de estas nuevas fuentes de información que en adelante compartirá la organización.
- Proyectos de esta naturaleza no se deben crear para quedar estáticos. Las organizaciones dinámicas de hoy demandan constantemente nuevas necesidades de información, para afrontar los retos futuros. Una organización orientada a un uso exhaustivo de la información, termina asumiendo la necesidad de un área de Business Intelligence, por esto muchas en empresas en el contexto mundial y específicamente acá en nuestro país ya tienen un área dedicada al soporte a estas soluciones.

Conclusiones

Algunos de los puntos citados pueden parecer hasta cierto punto lógicos, sin embargo les puedo decir que aún se vienen cometiendo en muchas empresas. El lector en la responsabilidad de llevar adelante sus iniciativas de Business Intelligence debe estar advertido, porque caer en estos aspectos no será buena referencia en su gestión. Es cierto que en nuestro contexto nos vemos hasta asediados por propuestas de solución de algunos proveedores que propician que esto ocurra. Sin embargo, considero que estos elementos les pueda ayudar a afrontar con mayor éxito sus soluciones de Business Intelligence, y hagamos posible este gran objetivo: la información correcta, a la persona correcta, en el momento correcto. Este es el desafío, les puedo decir que las organizaciones que lo implementan con éxito, lo hacen realidad.