

Creando Inteligencia de Negocios

Por Reynaldo Montelongo

Cuando nos preguntamos: ¿Cómo poder tomar la mejor decisión? Seguramente nos podemos contestar: "¿Tenemos la información correcta a tiempo?". Pero ¿qué Información necesitamos? ¿Cómo obtenerla, de dónde obtenerla? El crear la **inteligencia de negocios** implica poder tener estas respuestas, todo en aras de diseñar el mejor proceso de toma de decisiones.

En el devenir del tiempo, el ambiente de negocios en el que nos desenvolvemos, ha cambiado drásticamente. Podemos mencionar a manera de historia: En la década de los 80's una empresa exitosa era aquella que contara con el producto de mayor calidad y mejor precio, sin embargo, hoy en día, no basta con eso, además de calidad y precio, el mercado nos exige cada vez más oportunidad en el servicio y sobre todo una consistencia en el mismo, dicho de otra manera, estamos en el negocio de la velocidad.

De esta manera, la rapidez con que podamos responder a las necesidades del mercado nos dará la potencialidad de fortalecer nuestras ventajas competitivas como organización y sobre todo de ganar la parte de mercado tan soñada que cada vez se hace más difícil conquistar.

Así como debemos responder rápido a las necesidades de nuestros clientes, debemos también de responder a las necesidades de todos los "interesados" en el negocio. Este concepto de "Stakeholders" o "Interesados" es importante entender: Todos aquellos que están involucrados e interesados en que los objetivos de nuestra organización se cumplan con éxito serán los que nos muevan para definir nuestros objetivos estratégicos y por ende nos moverán a definir las estrategias de negocio.

Hoy en día, para poder responder a estas necesidades, debemos contar con los sistemas de información para la toma de decisiones adecuados y suficientes para soportar nuestro proceso administrativo, ya que en cada una de las fases tanto Planeación, Organización, Dirección y con más razón el Control, requerimos de información clara y oportuna. (Fig. 1)

Fig. 1
Planeación y su Relación con la Información



Aquí entonces, nos encontramos con otras interrogantes: ¿Qué sistema de información utilizar? ¿Cómo obtener la respuesta a esto?

Fig.2 Tipos de Sistemas de Información

USO	AUTOMATIZAR PROCESOS BÁSICOS.	SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN.	SOPORTAR O DAR FORMA A LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.
FUNCIÓN			
PROCESAR TRANSACCIONES	MIS (SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO)		(SIS) SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICOS.
CUESTIONAMIENTO Y ANÁLISIS		(SISTEMAS DE APOYO ADMINISTRATIVOS) MSS (DSS -EIS -GDSS)	

Dependiendo de si estamos utilizando nuestros sistemas en automatizar procesos rutinarios como los conocidos MIS (Sistemas de Información Administrativos) o busquemos el cuestionamiento y análisis de información, lo que toda organización necesita es diseñar la forma de habilitar sus procesos de negocio.

No basta con tener claro qué queremos como Organización, necesitamos definir el cómo lograrlo, es aquí cuando nos referimos a los procesos de negocio, políticas y procedimientos, es decir, la manera de trabajar en el día a día de la operación normal de la Empresa.

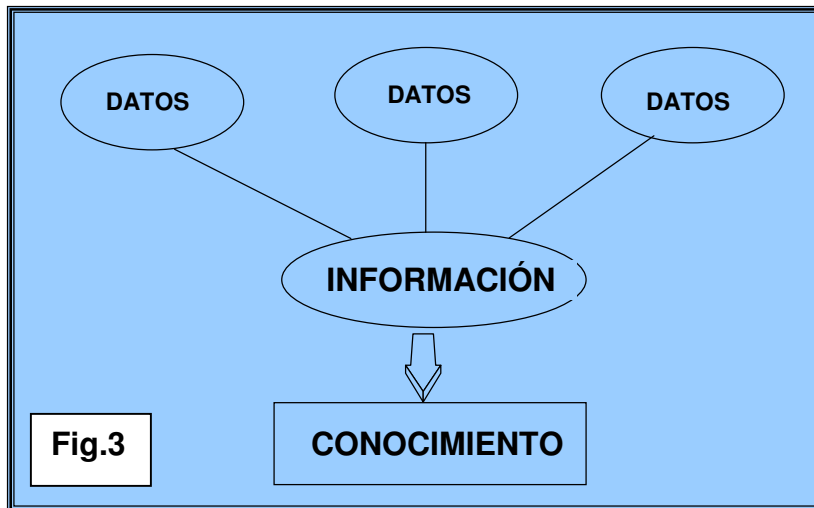
Una vez que determinemos el ¿Cómo? Pasamos a definir el ¿Quién lo haría?, de esta manera diseñaremos una Organización óptima, iniciando por la estructura organizacional, los manuales de organización, perfiles y descripciones de puestos. Una vez teniendo lista la Estrategia, los Procesos y la Organización, nos resta definir e elegir, ¿con qué Tecnología los habilitaremos?.

La tendencia actual por supuesto es implantar un sistema de información, que nos ayude a crear la inteligencia del negocio, conceptualizando, se refiere a lo que alguna vez le llamamos "Contabilidad Estratégica" y que para los especialistas en tecnología le llaman SIS: Sistema de Información Estratégico. Hoy en día, el término usado es el ERP. ERP Extendido o simplemente el Sistema de Procesos Integrados.

CONTABILIDAD ESTRATÉGICA

Sistema de información que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización.

Los sistemas de información son entonces procesos que convierten datos en información para la toma de decisiones. Un dato aislado como tal, no nos servirá como base para analizar y sintetizar información y por ende tomar una decisión. (Fig.3) Datos Vs. Información



De la misma manera, los sistemas de información deben enfocarse a diferentes tipos de usuarios funcionales: (Fig. 4)

Fig. 4: Sistemas de Información y su función en la Estructura Organizacional



Cuando hablamos de definir el mejor modelo de información para la toma de decisiones, nos podemos referir a la pregunta clave, ¿qué información necesito? para administrar y tomar decisiones, y así como un piloto del "Boeing 747" revisa su "tablero de control" antes de despegar o aterrizar, así el Director de cualquier organización debe de tener las herramientas necesarias para controlar las "riendas de su negocio"

En una ocasión le preguntamos a un prominente Empresario, ¿cuáles son las 5 cosas que necesita saber todos los días de su negocio para poder controlarlo?, después de 5 minutos, nos contestó: "Buena pregunta" y se sentó a analizar sus respuestas.

Si bien es cierto, en 5 "cosas" o indicadores es difícil controlar una organización, también es cierto que esos "pocos o muchos" indicadores nos pueden decir algo o mucho dependiendo por supuesto de qué se esté monitoreando.

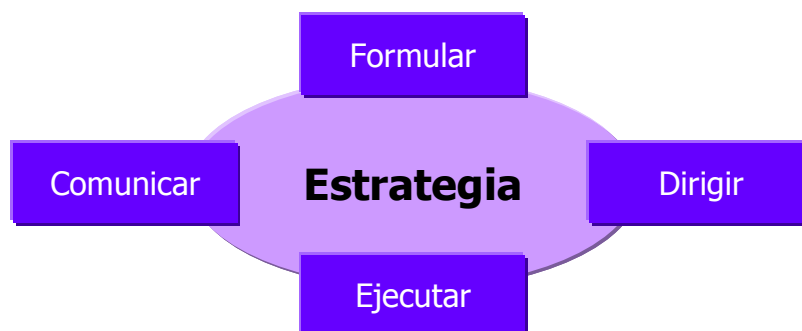
El pensar entonces en definir los indicadores claves que nos darán la pauta para el control y el éxito de nuestras organizaciones no es trabajo de un día, sino por el contrario conlleva un gran proyecto de definición estratégica y de llevar dicha estrategia a la acción.

Se dice también y seguramente lo habrán escuchado, "dime cómo te miden y te diré que haces? Por lo tanto, sin medición, indicador o métrica no se controla.

Una de las técnicas para formar este conjunto de indicadores de desempeño es precisamente la metodología creada por Kaplan y Norton en 1992, el llamado "Balanced ScoreCard" (BSC).

El BSC es una técnica que planea y administra la estrategia para poder llevarla a la acción, centra todas las acciones corporativas en su estrategia. Además, esta técnica se basa en comunicar y medir dicha estrategia a través de indicadores financieros y no financieros entre los que encontramos de mercado, de procesos y de la misma organización. (Fig. 5)

El BSC: Es un programa de administración del desempeño que ubica a la estrategia en el centro del proceso



Fue creado por Kaplan y Norton en 1992
Fig. 5 "Balanced ScoreCard" Fuente: Harvard Business School

Es importante definir, que un "tablero de control" no es la solución a los problemas de las Organizaciones. Es una excelente técnica para aterrizar la estrategia y cumplirla. Y sobre todo, medirla. Sin embargo, el éxito de que la Empresa cumpla con sus objetivos estratégicos, versa en que se cuente con el equipo de implantación adecuado, dicho de otra manera, **el 50% de los proyectos de mejora y acciones a implantar fracasan por no contar con la "gente" adecuada.** El Recurso Humano entonces, se convierte hoy en día en el factor más importante para lograr el éxito.

Por lo tanto si quisiéremos definir ¿cuál es el factor más importante para crear inteligencia en un negocio? Contestaríamos seguramente lo siguiente:

"Gente capacitada, con perfiles y conocimientos adecuados, con apoyo del diseño óptimo de manuales de políticas y procedimientos (Mejores Prácticas), Recurso Humano motivado, con habilidades de trabajar en equipo y de administrar un "cambio colaborativo", y sobre todo alineado a los objetivos estratégicos de la Empresa".

“Colaboradores de éxito, es lo que necesitamos hoy en día para lograr el éxito en las Organizaciones”.

Sin embargo, volvamos a los sistemas de información y recordemos también que las decisiones se toman con “indicadores clave” en la mano, por lo que no olvidemos contar siempre que las mejores herramientas de producción de información. Los ERP’s, CRM’s o ERP’s Extendidos, (sistemas integrados y on-line) son los conceptos que no debemos de olvidar hoy en día. Definitivamente, sin la tecnología de información adecuada, no lograremos el 100% del éxito, Si bien es cierto el factor “gente” representa el 50% del éxito, y el resto?.

Los procesos de negocio bien definidos y eficaces representarían entonces el 30% y sólo un 20% la tecnología de información adecuada para habilitar dichos procesos. Por esta razón entonces, lo recomendable es siempre contar con un enfoque integral, a saber: (Fig. 6)



En todos los casos, la integración de los llamados "elementos estratégicos" para crear la inteligencia del negocio, es la clave.

Gente, procesos y tecnología, es lo que la mayoría de los expertos en la transformación de los negocios nos recomiendan no olvidar en un proceso de cambio, claro, basados siempre en una estrategia corporativa formal.

Si me permiten agregar para finalizar, todo programa de transformación y re-inversión del negocio, debe enfocarse en un "Cambio Colaborativo", es decir, *administrar y comunicar el cambio en nuestra organización* y más aún, tratar de convertirnos en un sólo equipo de trabajo y una sola comunidad de colaboración que nos lleve al cumplimiento de los objetivos estratégicos de nuestra Empresa. Basado por supuesto, en una organización alineada con sus objetivos, con un modelo de comunicación que permita contar con gente motivada, informada e involucrada con los "punto finos" del negocio, capaces de cumplir con sus objetivos profesionales y específicos de sus áreas de trabajo, para así, en unión con la Empresa cumplir los objetivos Institucionales.

Con lo anterior, completaríamos el 100% de los elementos necesarios para crear una ***Inteligencia de Negocios***, y por ende, contar con la mejor información para tomar la mejor decisión en el momento adecuado. ¿No es eso con lo que todo Director de Empresa sueña?

Inteligencia de Negocios:

Integración de la información financiera, de recursos humanos y procesos internos, de clientes y mercado para la toma de decisiones, alineadas a la estrategia corporativa, a través de tecnologías que permiten la explotación y manipulación de la información para el monitoreo de los indicadores clave de desempeño definidos.

Reynaldo Montelongo
Agosto de 2005