

GR

La revista de la
Gestión del Rendimiento

nº10 noviembre-diciembre 2008 • 6,50 €

Entrevista a **Mychelle Mollot**
VP Estrategia de Mercado de Cognos, una compañía IBM

El proyecto de Cuadro de Mando

Los sistemas de BI y la crisis

Begano impulsa su análisis de datos
para un óptimo control del proceso comercial



CIF vs MD

Reporting empresarial,
el fundamento de la buena toma
de decisiones

CPM: el valor de la unificación
de procesos

¿Qué desean los ciudadanos?
Gestión del rendimiento y ciuda-
des habitables

A río revuelto... Inmon gana
a Kimball

PREPÁRESE PARA CONSEGUIR **EL MÁXIMO RENDIMIENTO** PARA SU EMPRESA.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Presupueste y planifique en tiempo real.
- Comunique los planes de la empresa.
- Realice los ajustes necesarios con planes flexibles y previsiones continuas.

CUADRO DE MANDO

- Comunique eficazmente la estrategia de la empresa.
- Supervise el rendimiento comparándolo con los objetivos.
- Interconecte departamentos

BUSINESS INTELLIGENCE

- Acceda a una visión global de su negocio.
- Tenga una visión única y fiable de la verdad.
- Reduzca el tiempo necesario para tomar la decisión correcta.

ITEM
SOLUTIONS

info@itevasolutions.com
www.itevasolutions.com

BARCELONA

Oriente, 78-84 Planta 4
Edif. Inbisa
08172 Sant Cugat del Vallès.
Tel: 93 674 83 02
Fax: 93 590 75 04

MADRID

Capitán Haya, 1 Planta 15
Edif. Eurocentro Empresarial
28020 Madrid
Tel: 91 417 69 44
Fax: 91 556 28 80

COGNOS
GOLD RESELLER PARTNER

Estamos de aniversario, con este número 10 con el que cumplimos dos años de existencia. Sí, ya sé que los números aparentemente no cuadran; pero como recordatorio histórico, GdR inició su andadura con una periodicidad trimestral durante 2007, para pasar en enero de 2008 al modelo actual bimestral. Y para este número redondo, como no podía ser de otro modo, la famosa y ya públicamente utilizable palabra Crisis adquiere un protagonismo claro. [Miguel Ángel Pérez](#) la toma como centro de su artículo de opinión, hablándonos de la importancia añadida que adquiere la correcta toma de decisiones en estos tiempos turbulentos. En esta misma temática abunda [Juan Carlos García](#), extendiéndose en la conveniencia de aplicar las ventajas del Business Intelligence para tratar de diferenciarse de la competencia en estos momentos de ralentización de los mercados.

Y profundizando en el que es uno de los mayores y más inmediatamente visibles beneficios de las soluciones de BI, una mejor toma de decisiones, [Paloma Zúmel](#) incide en la posición protagonista que tiene la generación de informes o reporting en hacer que los responsables de decidir dispongan de la información fiable y a tiempo que les permite realizar su labor convenientemente. Y decimos visibles porque ciertamente la vistosidad visual de unos informes bien contruidos entra directamente por los ojos a los potenciales usuarios. Es uno de los puntos que toca [Álvaro Galán](#) en su aportación sobre el proyecto de Cuadro de Mando, en la que nos detalla las fases que se plantean al afrontarlo, y los diferentes puntos a tener en cuenta durante las mismas. También el Cuadro de Mando ocupa nuestra sección de libros, en este caso con un título específicamente dirigido a las empresas medianas y pequeñas que quieran apoyarse en esta útil herramienta para la gestión de su negocio; redactado por [Eduardo Andreu](#) y [Rafael Martínez-Vilanova](#), ofrece consejos prácticos para que el directivo de una PYME pueda crear su propio cuadro de indicadores que le mostrará la marcha de su organización de manera sencilla, rápida y fiable.

Entrando en un aspecto más conceptual de una solución BI, previo al despliegue de las herramientas que comúnmente se consideran básicas como el reporting, el análisis o los cuadros de mando, pero no por ello menos importante, [Josep Curto](#) hace una interesante comparativa entre los dos enfoques clásicos del diseño de la arquitectura del Data Warehouse en el que se basará nuestro BI. Y al hilo de esta explicación, [Jorge Fernández](#), retoma estos dos modelos y los enlaza con la actual situación de recesión para ofrecernos su opinión sobre el que deberíamos considerar como más indicado en previsión de lo que pudiera pasar (¡y que ahora mismo está pasando!).

También la crisis estaba incluida entre las preguntas que tuve la oportunidad de lanzar a [Mychelle Mollot](#), Vicepresidente de Estrategia de Cognos. A pesar de ser un medio modesto fuimos invitados a asistir a la conferencia IBM Information On Demand en Las Vegas (EEUU) el pasado mes de octubre, durante la que obtuvimos la respuesta a varias dudas que nos asaltaban con respecto a las soluciones de este fabricante y a su futuro una vez integrado en el gigante azul.

En nuestra sección de Caso de Estudio [Teresa Núñez Monedero](#) nos cuenta en esta ocasión la experiencia de Begano, distribuidor de Coca-Cola en Galicia, que ha implementado con éxito una solución de BI para mejorar el control de su gestión comercial. Y para finalizar, dos interesantes artículos sobre Performance Management. El primero de ellos, redactado por [Javier Delgado](#), nos aclara que es un concepto perfectamente aplicable al sector público, específicamente a la gestión municipal, ofreciendo claros beneficios en la relación con la ciudadanía. Y en el segundo [Mikel Arriaga](#) postula la ventaja que aporta la unificación de los procesos incluidos en la gestión del rendimiento con respecto a la mera integración de los mismos.

Como ven un número variado y muy completo, espero que disfruten su lectura. Y siendo el último número del año, no puedo despedirme de otra manera que deseándoles una ¡FELIZ NAVIDAD!

Editor

Victor Corrales
victor.corrales@gestiondelrendimiento.com

Redactora Jefe

Patricia Piney
patricia.piney@gestiondelrendimiento.com

Redacción

Benigno Prieto, Carlos Luis, Jorge Fernández,
Miguel Ángel Pérez

Colaboran en este número

Álvaro Galán, Javier Delgado, Josep Curto,
Juan Carlos García, Mikel Arriaga,
Paloma Zúmel, Teresa Núñez Monedero

Revisión de contenidos

José Ramón Galiano

Directora de publicidad

María Santos
maria.santos@gestiondelrendimiento.com

Suscripciones

Manuela Aguado
manoli.aguado@gestiondelrendimiento.com

Suscribase gratis por tiempo indefinido en
nuestra página web

Edición

Ediciones GdR
c/ Castillo de Arévalo 1, 3-Bj A
28230 Las Rozas de Madrid
Tf. (34) 91 636 51 05
www.gestiondelrendimiento.com

Diseño y maquetación

Ietranorte

Imprime

Gráficas Enar

ISSN

M-1888-0584

Depósito Legal

M-28.613-2007

editorial	3
actualidad	6-11
opinión La toma de decisiones en situaciones de crisis	12
eventos / agenda	14-15
entrevista Mychelle Mollot VP Estrategia de Mercado de Cognos	16-17
expertos CIF vs MD Reporting empresarial, el fundamento de la buena toma de decisiones El proyecto de cuadro de mando CPM: el valor de la unificación de procesos	18-19 20-22 24-28 29-30
caso de estudio Begano impulsa su análisis de datos para un óptimo control del proceso comercial	32-34
expertos ¿Qué desean los ciudadanos? Gestión del Rendimiento y ciudades habitables Los sistemas de BI y la crisis	35-36 37-40
libros Cómo gestionar una Pyme mediante el Cuadro	41
gap de oxímoron A río revuelto... Inmon gana a Kimball	42

Conferencia de Business Intelligence y Data Warehousing

11-12.2.2009 en Madrid

Mirasierra Suites Hotel*****

Disfrute de una formación cualificada, completa y reconocida en Business Intelligence y Data Warehousing:

- Formación totalmente **actualizada**
- Conducida por **prestigiosos** consultores independientes
- **Neutral**, sin predisposición ni tendencias
- Enfocada a distintos roles profesionales: **de negocio y técnicos**
- Posibilidad de concertar consultorías one-to-one
- Área activa de exposición de los principales proveedores de soluciones

Para más información e inscripción: www.barc.es

Las empresas ya pueden detectar el fraude y abandono de clientes en tiempo real

APARA

Apara, compañía española líder y pionera en la Gestión de la Decisión, demostró en el evento Next Generation Billing 2008, celebrado en Madrid, cómo es posible anticiparse con precisión al abandono de clientes y el fraude en tiempo real con el empleo de herramientas predictivas.

A partir de dos casos prácticos, Apara demostró su conocimiento ante las necesidades reales de las empresas y lo que su tecnología puede ofrecerles. En el primer caso, se mostró cómo una empresa de Telecomunicaciones necesitaba predecir el nivel de abandono de su compañía y las causas que lo provocan (ya que no todos los clientes tienen el mismo comportamiento). La precisión de **dVelox**, el motor predictivo desarrollado por Apara, fue de un 87%. No sólo fue capaz de averiguar el porcentaje de posibles abandonos (de un 3%), sino también de detectar las razones, a diferencia de otros mecanismos predictivos. Esta diferencia supone un avance para las empresas, ya que la predicción sin explicación no aporta valor.

El segundo caso trató sobre el interés de una compañía de seguros en detectar el fraude antes de que suceda, obligando a los motores predictivos a analizar los nuevos comportamientos de los defraudadores. Con una precisión de entre el 90% y el 95%, la nueva tecnología de la española Apara es capaz de analizar los nuevos comportamientos de fraude en tiempo real e, incluso, de forma online. De esta manera, **dVelox** es capaz de ir incorporando reglas cada vez que detecta un comportamiento fraudulento nuevo, lo que permite estar prevenidos ante las nuevas formas de fraude que vayan surgiendo.

"**dVelox** ha llamado la atención en esta conferencia porque es muy ágil tanto en su implantación -no de meses sino de escasos días- como en su desarrollo, y además es fácil de utilizar, ya que está diseñado en colaboración con los propios usuarios de negocio", explica **Manuel Marín**, director de producto de Apara. "Pero la capacidad de predecir comportamientos fraudulentos o de abandono en tiempo real y de forma online y el hecho de que no sea una caja negra, es decir, que explica las razones, han sido otros valores añadidos de **dVelox** altamente valorados", concluye Marín.

Pentaho ofrece una mayor simplicidad y escalabilidad en la nueva versión de su Suite de Business Intelligence

Potentes características, servicios de valor añadido y un menor coste hacen de Pentaho BI Suite Enterprise Edition Version 2 la elección inteligente para compañías de todos los tamaños

Pentaho, la alternativa comercial open source de business intelligence (BI), ha lanzado Pentaho BI Suite Enterprise Edition Version 2, la última versión de la solución de BI que abanderará la compañía, pro-



porcionando así una completa solución que permite a las empresas de cualquier tamaño un despliegue de Business Intelligence a un coste muy asequible. Al proporcionar al usuario final una simplicidad y una escalabilidad mejoradas, Pentaho BI Suite Enterprise Edition Version 2 cumple la promesa del software comercial open source de ofrecer una solución empresarial con soporte completa a un coste de propiedad realmente bajo.

"Compañías de todos los tamaños están cada vez más interesadas en soluciones de BI que les ayuden a mejorar su toma de decisiones e incrementar la eficiencia de negocio en estos tiempos de incertidumbre económica", comentó Richard Daley, CEO de Pentaho. "Desafortunadamente, los costes iniciales y recurrentes asociados con las soluciones propietarias de BI se convierten en un inaceptablemente alto coste total de propiedad. Pentaho rompe estas barreras de coste con un modelo de precios basado en suscripción para sí probada y escalable suite de BI. Pentaho BI Suite Enterprise Edition Version 2 es fácil de probar, fácil de comprar, y fácil de tener".

Pentaho BI Suite Enterprise Edition Version 2 ofrece completas características de BI, incluyendo reporting, análisis, dashboards, minería e integración de datos. Esta última versión se enfoca en hacer más simple para los usuarios el acceso a las ricas características de BI de la suite, y para los administradores facilitar el despliegue y escalabilidad de la solución.

Gallup selecciona Oracle BI Suite Enterprise Edition para su analítica y reporting

La empresa líder global de realización de encuestas despliega capacidades de reporting a sus usuarios tanto internos como externos.

Gallup ha estudiado la naturaleza y comportamiento humanos durante más de 70 años, y tiene la reputación de facilitar estudios visionarios, relevantes y en plazo sobre lo que la gente de todo el planeta piensa y siente. Recientemente ha desplegado el producto Oracle Business Intelligence Suite Enterprise Edition (Oracle BI Suite EE) para proporcionar información e informes fiables tanto a los usuarios internos como a clientes externos.

Los clientes confían en los estudios realizados por Gallup para ayudarles a tomar mejores decisiones relacionadas con el servicio al cliente, recursos humanos y marketing, entre otras muchas disciplinas. Los clientes externos de Gallup podrán ahora beneficiarse de la escalabilidad de su plataforma de BI así como de sus características dinámicas a través de la incorporación de gráficas interactivas, cuadros y mapas dentro de su tablero de control personalizable y de sus informes.

El producto permite una mayor visibilidad sobre la información crítica de negocio gracias a la entrega de dashboards financieros y comerciales, y de informes, a sus ejecutivos en los equipos financiero, contable y comercial.

Adicionalmente proporciona un mayor detalle del negocio, de manera que los usuarios han incrementado el control sobre los datos que deben analizar, cómo analizarlos, y como consumir esos datos con las herramientas de reporting, todo ello gracias a su gran facilidad de uso. La naturaleza de auto-servicio del producto ha contribuido a mejorar el acceso a tiempo a la información dentro de Gallup, así como a la eliminación de la necesidad de disponer de personal de TI para crear los dashboards e informes.

De cara al futuro, Gallup se plantea la implantación de la solución Oracle Project Management and Resource Management (en el primer semestre de 2009), y está evaluando otras aplicaciones del fabricante, como Oracle Hyperion Planning y Oracle Essbase.

"Oracle BI Suite EE es un producto muy potente pero a la vez suficientemente sencillo como para que el desarrollo de dashboards, informes y cuadros de mando pueda ser efectuado por los usuarios de negocio en lugar de por TI", indica Jim Collison, Responsable de productos Oracle en Gallup. "Ahora proporcionamos a nuestros usuarios de negocio la plataforma autoservicio para analítica y reporting que les ofrece acceso a los datos y herramientas que necesitan, en un entorno controlado y seguro, y a un bajo coste total para TI."

IBM Cognos lanza un nuevo software de gestión de dimensiones para usuarios de empresa

IBM Cognos 8 Business Viewpoint proporciona a los usuarios de empresa un lugar único para crear, mantener, gobernar y compartir las dimensiones del negocio, logrando así una visión consistente del rendimiento de la empresa



Cognos, una compañía IBM, líder en soluciones de *Business Intelligence* y para la gestión del rendimiento, presenta un nuevo software de modelado colaborativo para que los usuarios de empresa puedan crear, mantener, gobernar y compartir sus perspectivas de negocio y organizar con rapidez la información estratégica para mejorar la toma de decisiones y la gestión del rendimiento.

IBM Cognos 8 Business Viewpoint es una nueva solución para la gestión del rendimiento que atiende los crecientes desafíos ligados a la globalización, la concentración sectorial y el gobierno de datos a los que se enfrentan hoy las empresas. Estas organizaciones modernas necesitan un proceso de negocio intuitivo, orientado a los flujos de trabajo, que permita a los analistas financieros, responsables de línea y de marca y modeladores de datos estructurar sus propias visiones de la información clave, y soporta los múltiples niveles de autorización requeridos para gestionar el rendimiento del negocio a lo largo de la organización. Estas capacidades son esenciales tanto si la organización está determinando una forma eficaz de estandarizar las relaciones entre compañías operativas como si está gestionando las dimensiones de productos y clientes y sus estructuras de presentación asociadas.

IBM Cognos 8 Business Viewpoint proporciona al usuario de negocio capacidades para la gestión global de dimensiones, que le ayudan a mantener conjuntos de jerarquías y dimensiones del negocio para producir nuevos conocimientos, llegar fácilmente a todos los datos y alinear rápidamente tanto los sistemas como las personas con la última visión del negocio en las áreas de operaciones y finanzas. Por ejemplo, los responsables de operaciones pueden querer que sus jerarquías de ventas reflejen la última reorganización, mientras que los analistas financieros pueden desear realinear sus centros de costes para tener visibilidad sobre las visiones planeadas y actuales.

El producto es complementario a las soluciones de gestión de datos maestros, como IBM InfoSphere MDM Server, que sincroniza los dominios de datos maestros -como clientes y productos- en todos los sistemas operacionales y transaccionales de la empresa. Específicamente diseñado para la gestión del rendimiento, IBM Cognos 8 Business Viewpoint permite a los usuarios de negocio gestionar aquellas dimensiones en constante transformación que son más importantes para su cargo en el negocio, con el objetivo de obtener un punto de vista consistente y compartido sobre los resultados, operaciones y estrategia. Estas dimensiones pueden estar asociadas a las visiones de la organización, actuales o futuras, de informes, planes o previsiones para áreas del negocio como los centros de costes, canales o activos financieros.

“Con IBM Cognos 8 Business Viewpoint, es fácil visualizar la manera en que los responsables de producto podrán modificar las dimensiones del negocio alterando su visión de las líneas de producto y revisando cómo sus cambios afectan a otras áreas de la empresa”, señala Francisco Pino, director de servicios en Cognos España. “Sin afectar a los datos subyacentes ni dar problemas a TI, los usuarios de negocio pueden por ejemplo establecer la forma en que se recombinan las líneas de producto a través del simple acto de arrastrar y soltar, y después crear un flujo de trabajo para garantizar que el responsable de negocio adecuado ha sido alertado sobre los cambios propuestos y tiene la posibilidad de aprobar las recomendaciones”.

IBM Cognos 8 Business Viewpoint está construido sobre la plataforma empresarial IBM Cognos 8. Su moderna arquitectura SOA suministra un método abierto para el acceso a los datos, por lo que los arquitectos pueden aprovechar los estándares existentes y las soluciones de gestión de procesos de negocio. Los cambios efectuados en el pasado en las dimensiones pueden localizarse a través de IBM Cognos 8 Planning e IBM Cognos 8 Business Intelligence, de tal modo que los analistas de negocio y los administradores de sistemas puedan validar los cambios propuestos y hacer que las dimensiones master estén disponibles para el *reporting*, análisis, planificación empresarial y cuadros de mando a lo largo de todo el sistema de gestión del rendimiento.

Para atender las demandas de gobierno e integridad de los datos, IBM Cognos 8 Business Viewpoint almacena de forma centralizada las dimensiones para permitir una visión común para toda la organización. Reemplaza además cualquier esfuerzo manual con procesos revisables, automatizados y auditables. Esto permite a los administradores de datos o analistas de negocio garantizar la conformidad con los estándares de la organización o las regulaciones externas. Una pista de auditoría documentada proporciona un acceso, con tan solo un click, al linaje de los datos, mientras las funciones de seguridad garantizan el control de versiones correctas y el conocimiento de la dirección sobre los cambios y las aprobaciones para mantener la integridad del sistema. El flujo de trabajo soporta también la colaboración y las aprobaciones a lo largo de múltiples grupos de usuarios.

Metrovacesa adquiere soluciones de Business Objects para mejorar sus procesos de generación de informes y toma de decisiones

La compañía, usuaria de las soluciones de gestión empresarial de SAP, ha apostado por Altim, socio tecnológico de SAP y Business Objects, para llevar a cabo el proyecto.



SAP España ha anunciado que la compañía inmobiliaria Metrovacesa ha adquirido soluciones de Business Objects para mejorar sus procesos de generación de informes y toma de decisiones.

Metrovacesa es la primera inmobiliaria de España y una de las primeras de Europa con un valor de activos superior a los 12.000 millones de euros. El negocio de la compañía se centra en el alquiler, gestión, promoción y comercialización de edificios de oficinas, centros comerciales y hoteles, entre otros activos, tanto en España como en Francia, Alemania y Reino Unido.

La inmobiliaria era usuaria de la plataforma de gestión de SAP y buscaba una solución que le permitiera mejorar las herramientas de análisis, generación de informes y presentación de la información para optimizar el tiempo de respuesta, la eficacia y eficiencia de la información en la toma de decisiones. Con ello, Metrovacesa espera estar mejor preparada para hacer frente a la crisis que afecta al sector inmobiliario, al disponer de una visión más completa de su negocio y poder reaccionar más rápidamente a los desafíos que pudieran surgir en los próximos meses.

Tras analizar distintas opciones existentes en el mercado, Metrovacesa decidió apostar por la plataforma de Business Intelligence de Business Objects, entre otras razones por la integración con la solución de Data Warehouse SAP Business Warehouse (SAP BW), de la que ya era usuaria, así como por la facilidad de uso y de diseño de las herramientas.

Además, la inmobiliaria desarrollará un nuevo cuadro de mandos con el que analizar sus resultados y compararlos con los de la competencia y el mercado con el fin de agilizar los procesos de toma de decisiones, adaptándolos a las dinámicas y cambiantes necesidades de negocio actuales.

La Gestión del Rendimiento llega a la pyme de la mano de Infor

Infor PM Business Edition simplifica la planificación y presupuestación de las pymes



Infor anuncia la disponibilidad de **Infor PM Business Edition**, una solución rentable para la Gestión del Rendimiento (PM, Performance

Management), diseñada para permitir a las pequeñas y medianas empresas automatizar sus procesos de planificación y presupuestación. Infor PM Business Edition ofrece la misma funcionalidad para la gestión del rendimiento que pueden utilizar las grandes empresas, pero configurada para las características específicas de la pyme. El resultado es una solución de fácil instalación y gestión que otorga a las pymes las herramientas estratégicas necesarias para ser competitivas.

La planificación y la presupuestación son procesos fundamentales para las empresas de todos los tamaños. Muchas pymes delegan esta tarea en hojas de cálculo, propensas a entradas de datos erróneas y a una falta de funcionalidad en la parte de reporting y colaboración. Las aplicaciones típicas para la planificación y la presupuestación ofrecen una funcionalidad más robusta, pero resultan complicadas y extremadamente caras para muchas pymes. Infor PM Business Edition reduce la brecha existente en el mercado de las soluciones de planificación y presupuestación, facilitando las funciones que las pymes necesitan, con una aplicación fácil de instalar y escalable, para poder alcanzar sus objetivos de crecimiento a largo plazo.

La función de planificación de Infor PM Business Edition permite modelar y probar con rapidez diversos escenarios de negocio, para crear planes financieros y operativos realistas. Además promueve la colaboración de toda la empresa gracias a su acceso web a planes y datos, y proporciona la capacidad de plantear situaciones hipotéticas para asegurarse de que la compañía está preparada para eventos imprevistos y trabaja en aras de un objetivo financiero principal, identificando los factores que contribuyen al desarrollo del negocio y al logro de los objetivos requeridos.

La función de presupuestación de Infor PM Business Edition ayuda a las compañías a automatizar, gestionar y mejorar el proceso de creación de presupuestos. Los usuarios pueden introducir fácilmente los datos de presupuesto a través de una ubicación central. El responsable del proceso presupuestario monitoriza y gestiona el proceso en su globalidad, mediante la misma ubicación central con visibilidad en tiempo real del estado de cualquier presupuesto. Esta capacidad asegura una versión única y verídica al eliminar las múltiples hojas de datos desconectadas entre sí, y proporciona una ubicación única para toda la actividad relacionada con el presupuesto.

Infor PM Business Edition ofrece igualmente funciones de reporting avanzadas que permiten a la empresa diseminar la información para gestionarla atendiendo a plazos de tiempo. Mediante Infor PM Application Studio, integrada de serie, se pueden reportar via web datos de planificación y presupuestación e integrar la información procedente de otras fuentes en dichos informes.

"En el entorno global actual, resulta esencial que las pymes puedan acceder a información precisa y fiable para comprender cómo impactan los cambios sobre su capacidad de cumplir con los objetivos corporativos que se hayan marcado", afirma Manuel Marcos, Director comercial de la división de Performance Management de Infor en España y Portugal. "Infor PM Business Edition satisface la demanda de las pymes de tener soluciones diseñadas específicamente para ellas, con las funciones y el soporte que asegure el éxito actual y a largo plazo".

Information Builders apuesta por el Business Intelligence Open Source

Anuncia la integración de herramientas Open Source en su plataforma de Business Intelligence WebFOCUS con el fin de ayudar a las empresas a reducir costes, simplificar su integración y acortar los plazos de implantación

Information Builders, compañía independiente líder en sistemas de Business Intelligence (BI) ha dado a conocer las líneas que definirán su estrategia en el ámbito del Open Source y que constituyen un paso más en su continua apuesta por la innovación y su compromiso por aportar soluciones con un alto valor añadido.

La apuesta de Information Builders por el Business Intelligence Open Source es completamente innovadora. Por un lado, pasa por completar su plataforma WebFOCUS con tecnologías y soluciones desarrolladas por la comunidad de código abierto, integrándolas y suministrándolas a sus clientes como soluciones empaquetadas. Por otro, y como característica diferenciadora, Information Builders se encargará de su soporte y mantenimiento.

Con este anuncio, Information Builders quiere ayudar a sus clientes en la adopción de estrategias Open Source suministrando soluciones integradas, potentes, flexibles y fáciles de usar que ayuden a reducir el coste total de sus proyectos de Business Intelligence, teniendo en cuenta no sólo el coste de las licencias sino también de los recursos dedicados a integración, programación, soporte y mantenimiento.

Esta iniciativa está en línea con la creciente adopción de estrategias Open Source, tanto por parte de empresas privadas como entidades públicas, un modelo que según la consultora Gartner Group tiene grandes expectativas de crecimiento para los próximos años. Según sus estimaciones, para 2012 el 90% de las compañías de todo el mundo utilizará software abierto.

"La influencia del Open Source es cada vez mayor y desde Information Builders creemos que resulta muy interesante poder combinar los beneficios que aporta este modelo híbrido en el que combinamos lo mejor de los dos mundos, garantizando nuestro compromiso con la calidad y la innovación", señala José María García-Soto, vicepresidente de Information Builders para el Sur de Europa y México.

Primeras iniciativas Open Source

Entre los proyectos Open Source en los que actualmente trabaja Information Builders, destaca la incorporación a WebFOCUS de la librería estadística RStat para el desarrollo de aplicaciones de análisis predictivo. RStat está basado en R, lenguaje estadístico de código abierto con más de un millón de usuarios en todo el mundo.

Esta nueva solución constituirá la primera plataforma de BI que proporciona un único entorno de desarrollo para construir aplicaciones predictivas, tanto para expertos en data mining, análisis estadístico, desarrolladores de BI o analistas de negocio.

Otras de las iniciativas Open Source de la compañía son la incorporación a WebFOCUS del buscador empresarial Lucene –utilizado en sistemas como Wikipedia o diferentes organismos de la administración española– como parte de la herramienta de navegación y búsqueda de información Magnify; de la herramienta Flex Compiler de Adobe en InfoAssit, la solución de Information Builders para la creación de entornos de reporting ad-hoc; o la suite ofimática Open Office y el servidor de aplicaciones Tomcat.

Information Builders

Information Builders presenta WebFOCUS Performance Manager Framework

Entre sus nuevas funcionalidades destaca la capacidad para generar cuadros de mando personalizables, publicar métricas en blogs, alertas móviles y mayores capacidades de análisis, strategy authoring, así como asistentes de fácil manejo

Information Builders, compañía independiente líder en sistemas de Business Intelligence (BI), ha anunciado la disponibilidad en castellano de **WebFOCUS Performance Manager Framework 4 (PMF)**. Esta solución de gestión del rendimiento operacional ofrece a las empresas las herramientas de **comunicación, colaboración, análisis y estrategia** necesarias para obtener una completa visibilidad de su negocio, aumentar su competitividad en el mercado y mejorar su rendimiento.

WebFOCUS PMF está basada en la experiencia de Information Builders en implementación de soluciones de **gestión del rendimiento**. Una de sus nuevas funcionalidades es la capacidad para organizar de manera sencilla métricas con el fin de lograr una comunicación más fluida en la empresa y facilitar el alineamiento racional con los objetivos financieros, operacionales, de riesgo, cumplimiento y gobierno. PMF puede ser adquirida por módulos que las empresas pueden ir incorporando a medida que crece su negocio.

Basada en las últimas tendencias de la industria, las peticiones de los clientes y la cultura de innovación de Information Builders, PMF 4 proporciona a las empresas el medio adecuado para la gestión del rendimiento operacional. Construido sobre las probadas plataformas de BI —WebFOCUS— e integración empresarial —iWay Software— de Information Builders, PMF es una **solución abierta y paquetizada** que se integra directamente con los sistemas operacionales y se puede adaptar según varíen las necesidades de la empresa.

“PMF es una solución fácil de gestionar que permite a las empresas implantar rápidamente la gestión del rendimiento sin tener que afrontar largos proyectos de TI de forma que todos los usuarios contribuyen a la gestión del sistema”, señala **Manuel del Pino**, director preventa de Information Builders Ibérica. La ampliación y personalización de PMF puede llevarse a cabo utilizando los mismos componentes de WebFOCUS sobre los que está construida.

La solución ha sido diseñada para gestionar, medir y analizar el rendimiento tanto de **procesos horizontales** —del departamento financiero, recursos humanos, TI, call center, etc— como de **mercados verticales** (servicios financieros, cadena de suministro, sanitario o retail).

Mejor comunicación en la empresa

PMF 4 mejora la comunicación ya que proporciona los medios para sintetizar métricas, comunicar tendencias de rendimiento, distribuir información a los participantes, así como mostrar y realizar un seguimiento de los proyectos y procesos relacionados. El nuevo cuadro de mando actualizado de PMF incluye gadgets de información, grids pre-construidos, gráficos y herramientas que permiten a los usuarios evaluar de un solo vistazo el estado de los indicadores de rendimiento clave (KPIs) y estrategias. Los gadgets simplifican la creación de páginas con cuadros de mando complejos que muestran múltiples métricas a la vez. La atención del usuario se guía de manera sencilla a través de iconos que muestran cuando un proyecto está alineado, cuando una métrica fundamental está por debajo del rendimiento o bien cuando alguien introduce un comentario. Un clic sobre cualquier gadget actúa como un switchboard de respuestas o acciones a llevar a cabo.

La funcionalidad Web 2.0 permite la colaboración dinámica

Al incluir capacidades de colaboración Web 2.0, PMF 4 permite a los usuarios integrar su trabajo con el de sus colegas para poder descubrir tendencias, realizar análisis, generar informes, documentarlos y actuar. Por ejemplo, cualquier KPI puede ser publicado en un blog para que los usuarios a lo largo de la cadena de toma de decisiones puedan entender qué se está haciendo, por qué y cómo lograr el resultado deseado. PMF también ofrece la capacidad para publicar artículos sobre un tema en Internet y enviar alertas de manera que los usuarios pueden tomar medidas y comprometer a otros para cambiar los resultados operacionales. Las alertas pueden programarse para que se ejecuten automáticamente, y una vez recibidas, pueden ser comentadas y reenviadas para actuar en consecuencia.

Herramientas predictivas para el análisis

Las nuevas herramientas de análisis y localización de información permiten a los usuarios analizar tendencias, realizar un seguimiento y descubrir las causas subyacentes al rendimiento de la organización. Diseñada para los usuarios del área operacional, PMF incluye la capacidad para realizar análisis personalizados de tendencias, análisis condicionales, así como análisis OLAP y predictivos tradicionales que ofrezcan una visión fiable del futuro. Además de la incorporación de más de 100 cuadros de mando pre-construidos, PMF ofrece **Analysis Designer**, una herramienta para crear consultas, informes y gráficos personalizados.

MicroStrategy anuncia el soporte de la Plataforma Adobe Flash para la creación de aplicaciones ricas de internet con Business Intelligence Integrado



MicroStrategy, uno de los proveedores líderes de software de business intelligence (BI), ha anunciado que la última versión de su software, **MicroStrategy 8**, ofrece soporte integrado para componentes clave de la Plataforma Adobe Flash.

El nivel de integración mejorado de **MicroStrategy Adobe Flex Builder 3**, un componente fundamental de la Plataforma Flash, proporciona un nuevo rango de oportunidades de entrega y consumo de BI a las más recientes aplicaciones y mash-ups. Ahora los desarrolladores de Flex no necesitan convertirse en expertos en BI para poder aprovechar las posibilidades del BI en sus aplicaciones ricas para internet (rich Internet applications o RIAs). Las nuevas extensiones de **MicroStrategy** para el framework open source de Flex, incluyendo los controles de visualización y selección, son ofrecidos como componentes de Flex, haciendo que añadir potentes capacidades de BI a sus aplicaciones sea muy rápido y sencillo para los desarrolladores de Flex.

Al combinar las avanzadas capacidades analíticas y la escalabilidad hasta miles de usuarios y terabytes de datos de **MicroStrategy** con la funcionalidad y características **Adobe Flex Builder 3**, los desarrolladores contarán con un amplio arsenal para crear potentes RIAs con BI integrado. Gracias a este nuevo tipo de RIAs, los usuarios podrán combinar información histórica, predictiva y operacional para obtener una perspectiva más completa de sus áreas de negocio. Estos interfaces muy interactivos y fáciles de utilizar pueden ser desplegados en un navegador Web utilizando el ampliamente extendido **Adobe Flash Player**, o fuera de un navegador a través de **Adobe AIR**.

“MicroStrategy está encantado de trabajar con Adobe para proporcionar esta profunda integración entre business intelligence y la tecnología de aplicaciones ricas para Internet”, ha comentado **Sanju Bansal**, Director de Operaciones de **MicroStrategy**. *“Hay una creciente comunidad de muy activos y creativos desarrolladores de Flex que están siendo pioneros en la creación de las más novedosas aplicaciones Web. MicroStrategy esta muy satisfecha de poder asistir directamente a estos desarrolladores con una tecnología de BI que ha sido diseñada expresamente para ellos”.*

Las novedades de IBM Cognos Go! ofrecen a los usuarios de empresa una visión personalizada de la información estratégica

Los nuevos cuadros de mando, la inteligencia de ubicación para trabajadores móviles y las capacidades de búsqueda BI de Cognos 8 Go! ofrecen a los usuarios de empresa, en la oficina o en la calle, información relevante bajo demanda

Cognos ha desvelado las grandes mejoras introducidas en su gama de software IBM Cognos 8 Go! Estas nuevas capacidades amplían el alcance de IBM Cognos 8 BI v4, por lo que los usuarios de empresa pueden crear, acceder e interactuar con vistas personalizadas de la información sobre el rendimiento, para tomar con rapidez las decisiones informadas que permitirán impulsar el rendimiento del negocio.

Un reciente estudio de TDWI concluyó que el porcentaje de usuarios BI activos que utilizan una herramienta BI por lo menos una vez a la semana en sus organizaciones ha aumentado del 18% en 2005 al 24% en 2008. Los entrevistados citaron numerosos factores que aceleran la utilización del BI, incluyendo el suministro de los datos a través de un cuadro de mando (46%) y la interactividad de los informes y el auto-servicio (44%), entre otros¹. Para continuar resolviendo estas necesidades, Cognos está ofreciendo nuevos métodos más flexibles y orientados al cliente para que los usuarios permanezcan conectados al negocio con un acceso personalizado a la información fiable, a través de cuadros de mando familiares, dispositivos móviles, navegadores web, hojas de cálculo, procesadores de texto o interfaces de software de presentación.

Así, Cognos presenta una nueva capacidad de cuadro de mando denominada IBM Cognos 8 Go! Dashboard, nuevas capacidades de localización para IBM Cognos 8 Go! Mobile y nuevas capacidades de búsqueda avanzadas para los datos estructurados y no estructurados, dentro de IBM Cognos 8 Go! Search. Estas capacidades dan a los departamentos de tecnología de la información (TI), la oportunidad de extender de forma segura su estructura de gestión del rendimiento, para ayudar a más usuarios de empresa a hallar rápidamente la información que necesitan para tomar las mejores decisiones, contribuir a la información de la que otros dependen y emprender las acciones necesarias para gestionar mejor el rendimiento.

IBM Cognos 8 Go! Dashboard suministra de forma dinámica gráficos basados en Flash para que los usuarios de empresa y los directivos puedan crear rápidamente cuadros de mando personalizados que reflejan la información sobre rendimiento, fiable y consistente, proporcionada por IBM Cognos 8 BI u otras fuentes de la empresa. Las aplicaciones externas, como los feeds RSS o los elementos relevantes de los informes preconfigurados, cuadros de mando o métricas, también pueden incorporarse directamente en el cuadro de mando, lo que permite a los usuarios de empresa obtener una visión completa de la información que más les preocupa.

Los nuevos avances en IBM Cognos 8 Go! Mobile permiten a los usuarios de empresa y directivos móviles ver e interactuar con mayor facilidad, a través de sus dispositivos móviles, con los mismos informes que podrían encontrar en sus escritorios, para una eficaz toma de decisiones independientemente de su ubicación. Frente a las soluciones de la competencia, el producto suministra nuevas capacidades de inteligencia de negocio basadas en la ubicación, que utilizan información GPS sobre los dispositivos BlackBerry, Symbian o Windows Mobile del usuario, para crear informes que se ajustan automáticamente basándose en la ubicación del usuario.

Recientes estudios sobre los avances en convergencia del BI y los sistemas de Búsqueda han revelado que la información corporativa no estructurada, como los archivos de usuarios, comentarios de clientes, imágenes médicas o el contenido web y audiovisual, está creciendo a un ritmo del 63%. El crecimiento explosivo de este tipo de información empresarial ha contribuido a la convergencia de las categorías BI y Búsqueda. Ha creado una demanda de nuevas capacidades de búsqueda BI para proporcionar un rápido y fácil acceso tanto al contenido BI clasificado y relevante como a la información no estructurada.

La versión recién actualizada IBM Cognos 8 Go! Search v4 permite a cualquier usuario de negocio extender las capacidades para la toma de decisiones de IBM Cognos 8 BI mediante el acceso seguro y la creación dinámica de contenido BI, utilizando criterios de búsqueda sencillos con palabras clave. El software trabaja con las aplicaciones de búsqueda empresarial más populares, como IBM OmniFind Enterprise Edition, Google, Yahoo y Autonomy, por lo que los usuarios pueden ver contenido BI estructurado y de confianza, y datos no estructurados como los documentos Word y los PDFs, del mismo modo que lo verían en su interfaz familiar.

Los usuarios pueden buscar todos los metadatos completamente indexados así como los títulos y descripciones dentro de un informe. La autoría y exploración asistida por la búsqueda ofrece opciones para ajustar las peticiones o analizar los cubos de datos basándose en los términos de búsqueda. Estas capacidades aceleran el acceso a la información de negocio más relevante independientemente de las similitudes de nombres entre informes, lo que ayuda a los usuarios de empresa a ajustar rápidamente las *queries* según lo necesiten, y libera a los departamentos de TI de repetir continuamente la creación de los informes más utilizados, pudiendo dedicar más tiempo a las iniciativas de negocio estratégicas.

El software está completamente integrado con la administración basada en web y los parámetros de seguridad fijados por los administradores de TI para IBM Cognos 8 BI. Esta integración proporciona un enfoque centralizado y eficaz para la administración y la seguridad, y atiende eficazmente dos áreas de preocupación comunes para los departamentos de TI que han de lidiar con recursos limitados, por lo que desean ofrecer más autonomía a los usuarios de empresa pero necesitan un punto de administración único y la seguridad de que las políticas corporativas de autenticación se van a mantener.

"Estas nuevas mejoras para nuestra gama Go! suministran información de rendimiento del negocio para ayudar a cada área de la organización a gestionar estratégicamente la información que sea más pertinente para ellos", señala Javier Izquierdo, director de marketing en Cognos España. *"Negocio y TI ganan una mayor autonomía, tanto si los empleados están en la oficina buscando, monitorizando y analizando los resultados del negocio como si están en la calle buscando nuevas actualizaciones o información relevante de carácter geográfico".*

La gama de software IBM Cognos 8 Go! es un componente clave de la estrategia Information Agenda de IBM, un nuevo enfoque que incluye software y servicios de consultoría específicos para cada sector, diseñados para ayudar a los clientes a utilizar la información bajo demanda como un activo estratégico en sus negocios.



¹ TDWI Best-Practices Report, "Pervasive Business Intelligence: Techniques and Technologies to Deploy BI on an Enterprise Scale", por Wayne Eckerson, tercer trimestre de 2008.

El Instituto de Fomento Sanitario y SAS firman un acuerdo para el desarrollo de soluciones Business Intelligence en el sector sanitario



El acuerdo recoge herramientas de gestión, costes, procesos y capital humano

El Instituto de Fomento Sanitario, entidad pionera en la formación de directivos del sector sanitario en España, ha suscrito un acuerdo dirigido a la mejora de la gestión de los servicios sanitarios con SAS, organización líder en soluciones de inteligencia de negocio y análisis predictivo (Business Intelligence).

Uno de los objetivos de este acuerdo es que las organizaciones sanitarias tengan acceso a procedimientos y tecnologías de apoyo a la toma de decisiones de gestión, organización y planificación a través de potentes herramientas analíticas que integran información dispersa en los distintos departamentos de gestión y asistenciales, independientemente del formato o soporte en que se encuentre.

El acuerdo con Instituto de Fomento Sanitario pretende fortalecer la estrategia de ambas compañías dirigiendo sus esfuerzos hacia el desarrollo de soluciones tecnológicas con grandes capacidades de integración de datos e información en organizaciones de servicios sanitarios, sociosanitarios, y más específicamente hospitales. Fruto de este acuerdo, se han trazado líneas iniciales de trabajo dirigidas a la implantación de soluciones de análisis de costes por proceso o actividad -Activity Based Management-, gestión de recursos humanos y desarrollo profesional -Human Capital-, y paneles de control y cuadros de mando -Strategic Performance Management-.

Para facilitar la consecución de estos objetivos, Instituto de Fomento Sanitario (IFS) ha puesto en marcha un nuevo Área de Innovación y Desarrollo, con funciones de asesoramiento y apoyo a la implantación de estas soluciones tecnológicas en organizaciones sanitarias y hospitales tanto públicos como privados. Sonsoles Piga de la Riba, directora de Innovación y Desarrollo, y Rikke Kroyer, directora de Proyectos, han sido designadas por IFS para llevar a cabo este proyecto por su experiencia en dirección financiera e implantación de soluciones para el control de costes y actividades.

SAS conecta a los responsables del marketing digital con los usuarios de teléfonos móviles

Los operadores inalámbricos utilizan el análisis predictivo para mejorar la satisfacción y reducir las tasas de abandono



La nueva solución de SAS, el líder en Business Intelligence, **SAS for Mobile Interaction**, mejorará la relación con el cliente en el mundo de los dispositivos móviles. Esta nueva solución de Inteligencia de clientes de SAS, permitirá a los responsables de marketing a través del móvil la utilización del reconocido y premiado software de análisis predictivo de SAS para mejorar sus resultados incluso en estos tiempos de dificultades económicas.

SAS for Mobile Interaction, desarrollado sobre SAS Digital Marketing y SAS Marketing Automation, aúna la inteligencia de clientes y de marketing con la ejecución de mensajes interactivos multimedia. Un ejemplo es la pasarela de mensajes interactivos de VOCEL, una plataforma de mensajes de móvil de próxima generación que proporciona atractivas experiencias móviles con las que motivar a los usuarios a actuar. Esta unión, de gestión de campañas analíticas con el marketing móvil multimedia, abre muchas nuevas posibilidades para el feedback de clientes, precargas dinámicas, ofertas inteligentes y redes sociales.

Acercándose al consumidor

SAS for Mobile Interaction revoluciona el modo en que los operadores inalámbricos reducen el abandono de clientes mientras mejoran la satisfacción del cliente e incrementan los ingresos a través de ofertas promocionales personalizadas en los dispositivos móviles. Antes, los responsables de marketing usaban los SMS para comunicar ofertas a sus suscriptores pero no podían evaluar la efectividad de las campañas digitales. Cuando llega una oferta, SAS muestra a los proveedores si esta ha sido abierta o leída y los pedidos resultantes, de modo que la campaña pueda ser ajustada a las necesidades.

Con SAS, los proveedores inalámbricos pueden preguntar a sus clientes que exceden los minutos asignados, "¿Estás satisfecho con tu plan de tarifas? ¿Le gustaría cambiarlo? Procesando las respuestas inmediatamente, la compañía ajusta el plan antes de que el abonado cambie de compañía. La compañía ahorra el alto coste de recuperar a los clientes o sustituirlos con otros nuevos.

El final de las llamadas de telemarketing

Después de que un abonado acepta una oferta, el proveedor puede enviar un mensaje de texto preguntando, "¿está usted satisfecho? Como los clientes pueden responder con un click, es más probable que lo hagan. Compare esto con las personas de telemarketing llamando a una casa y esperando que el abonado no cuelgue.

SAS Digital Marketing es capaz de crear y enviar campañas digitales. Los abonados podrán ver la oferta en sus propios móviles, llegando su respuesta inmediatamente a SAS Marketing Automation, la solución de gestión de campañas.

"SAS for Mobile Interaction da soporte a las ventas de contenidos digitales, publicidad segmentada y cualquier otro mensaje entre la compañía y sus abonados" afirma **Luis Méndez**, Director General de SAS España. "SAS proporciona lo mejor del marketing digital a los dispositivos móviles, proporcionando en el momento que se necesita feedback preciso y con total eficiencia, asegurando así que los proveedores inalámbricos puedan dar mejor servicio a sus clientes".



La toma de decisiones en situaciones de crisis

Por Miguel Ángel Pérez

Hace unos años pude leer un concienzudo estudio realizado en países de todo el mundo revelaba que la palabra más repetida en todas las lenguas era la de "mamá". Si ese estudio se hiciese de nuevo, tal vez apreciaríamos como la palabra "crisis" puede que haya desbancado a todas sus compañeras de diccionario. Por si no fuese así, en el presente artículo vamos a contribuir a ello pero sin referirnos exclusivamente a la causante del goteo incesante de titulares de los últimos meses, sino que hablaremos de la no menos temida toma de decisiones en cualquier tipo de crisis.

Desde compañías totalmente asentadas hasta gobiernos de países en tiempos de bonanza, pasando por todo un repertorio de marcas aparentemente sagradas, todos, absolutamente todos han pasado por algún momento crítico a causa de una falta de previsión. Los resultados, obviamente, han sido dispares dependiendo de factores tan diferentes como el momento en el que se ha dado la crisis, el clima social, la repercusión, el control de los medios... o simplemente de algo tan azaroso como puede ser la suerte. El causante tal vez sea la propia condición humana al creer que cuando algo se hace bien no es necesario pensar en las consecuencias que puede tener el cometer un error. Además, la inversión de tiempo en pronosticar cómo es un escenario en el que no queremos estar se suele entender como algo ilógico en algunos estamentos de las compañías, centrados siempre en la obtención de beneficios principalmente monetarios.

Lo que se suele escapar al entendimiento de muchos es que un error

puntual o la simple falta de previsión de un escenario no puede, o al menos no debe, llevar al traste toda una inversión y un trabajo realizado durante años. Y es que ninguna organización se encuentra exenta de sufrir situaciones delicadas propiciadas por determinadas circunstancias como pueden ser un error de producción, una catástrofe, un cambio en la legislación vigente, un escándalo personal de alguno de sus trabajadores, una reestructuración de su plantilla, una crisis económica..., etc. El resultado de esa falta de previsión suele ser una pérdida de valor empresarial a todos los niveles mucho mayor de la que podría haberse dado con un protocolo de actuación en situaciones de crisis. Dicho protocolo, o conjunto de procedimientos de actuación en momentos críticos, debe comprender entre otros elementos una base de datos en la que aparezcan todos los contactos a los que hay que avisar en cada situación determinada, desde técnicos, autoridades, organismos. También debe

dejar clara la secuencia de actuación a seguir, y los medios y herramientas necesarios para conseguir una evaluación lo más exacta posible del momento que se atraviesa en dicho instante.

Pero si analizamos detenidamente la situación en la que se encuentran las empresas en el momento de crisis, observaremos que habrá una gran cantidad de información por clasificar, lo que unido a la falta de tiempo por la urgencia del momento y la posible presión de los medios de comunicación por conocer detalles, hará de ésta una situación insostenible para la compañía, con riesgos que van más allá de lo económico y que llegan al punto más decisivo en la compra de productos, que no es otro que la percepción que el cliente tiene de la empresa. Conceptos como el de transparencia o ideas encaminadas a crear fortalezas en situaciones de debilidad siempre son bien recibidas en el seno de la compañía, pero el valor intangible que aportan los clientes escapa del control empresarial. No debemos olvidar que planificar una ruta para alcanzar el éxito es posible, pero convertir fracasos en oportunidades de negocio sin la información adecuada es poco menos que un milagro.

Y por cierto, si entre los lectores se encontrase alguien que quiera retomar el estudio sobre las palabras más repetidas, en el presente artículo, "crisis" aparece siete veces.

Miguel Ángel Pérez



FIN FORO 2009 INTELIGENCIA DE NEGOCIO

Iniciativa de
interbannetwork

"Una Actividad de Marketing Eficiente"

Este año en FIN 09 la palabra eficiencia liderará toda la campaña. **Eficiencia** para vosotros, **compañías patrocinadoras**, y para los asistentes, ya que demostraremos a lo largo de las jornadas paralelas cómo las herramientas que aportan inteligencia de negocio les pueden **ayudar a mejorar la eficiencia en su gestión**.

El Patrocinio eficiente, tú decides:

Jornada de Finanzas

Jornada de Marketing y Ventas

Jornada de Tecnologías de la información



¿Cuándo y Dónde?

- ▶ **Madrid, marzo de 2009**
Centro de Convenciones - IFEMA
- ▶ **Barcelona, mayo de 2009**
Hotel Fira Palace

¡Nueva Plaza!

Cognos España, una compañía IBM, celebró su reunión anual "Performance 2008" el pasado día 12 de noviembre en Madrid

La compañía recientemente adquirida por IBM celebró su evento más importante del año con la asistencia de más de 250 profesionales en el hotel Mirasierra Suites de Madrid. Durante el evento realizaron ponencias clientes de este fabricante como AON Gil y Carvajal, Aldeasa, FCC Aqualia, Mondragón Corporación Cooperativa o Parques Reunidos. Así mismo participaron ponentes de los principales patrocinadores, IBM GBS, Accenture, Everis e Indra. Entre las diferentes sesiones en paralelo cabe mencionar la inclusión de una sala específica para explicar la estrategia de integración de las soluciones Cognos en el portfolio de software de IBM.



SAS España realiza un año más su evento "SAS Forum", ya convertido en el más importante punto de encuentro sobre BI de nuestro país

Con cerca de 750 asistentes reunidos el pasado 16 de octubre en el Auditorio Norte del IFEMA de Madrid, el evento SAS Forum se consolida como una de las citas más significativas del panorama local en el ámbito del BI. Los asistentes a SAS Forum España 2008 pudieron conocer cómo Eustat, Iberinform, Telefónica de España, Liberty Seguros, Orange España, Repsol YPF, Abertis Telecom, Clickair, Consorci Sanitari de Terrasa, Banco Sabadell y Crédito y Caución, aplican las soluciones SAS en sus respectivos sectores de actuación. Durante el Congreso se presentó la edición española del libro "Competing on Analytics: Inteligencia Competitiva para Ganar" y así mismo tuvo lugar la entrega del Premio a la Excelencia en BI, ya en su tercera edición, que otorgó el fabricante a la compañía Liberty Seguros.

Microsoft celebra su II Conferencia de Business Intelligence

El gigante de Redmond organizó por segundo año consecutivo su conferencia de BI, que tuvo lugar el 5 de noviembre en Barcelona y el 12 en Madrid. En las más de 25 sesiones del evento se vieron presentaciones de producto y a cargo de los diferentes patrocinadores, y así mismo experiencias de usuario a cargo de varias empresas como la Clínica Ruber, Viva Hoteles, Ecoembalajes España y Dobotex



Otros eventos celebrados en España

- Lantares, Platinum Partner de Cognos, llevó a cabo un taller de trabajo centrado en el Cuadro de Mando Integral los días 7 de octubre en Madrid y 9 de octubre en Barcelona.
- Oracle celebró otra edición de su Business Intelligence Forum, en esta ocasión en Barcelona el pasado 8 de octubre.
- Information Builders realizó el seminario "Del BI al BI predictivo" el martes 28 de octubre en Madrid.
- Microstrategy organizó seminarios de introducción al BI en Madrid y Barcelona, el 6 y 13 de noviembre, respectivamente.
- Iteva Solutions, Gold Partner de Cognos, realizó en Barcelona dos desayunos de trabajo, uno sobre Alto Rendimiento Empresarial el 9 de octubre, y el segundo sobre BI aplicado a los procesos de negocio el 18 de noviembre.
- HSM presentó el 30 de octubre en Madrid el seminario "Reinventing the CFO" a cargo del prestigioso experto Jeremy Hope.
- ITMadrid realizó un seminario sobre BI los pasados 11 y 12 de noviembre en Madrid, desarrollado por la reconocida experta Claudia Imhoff.

IBM, celebró en Las Vegas su conferencia IOD 2008 detallando su estrategia en materia de gestión de la información

Los pasados 27 y 28 de octubre IBM convocó la tercera edición de su conferencia Information On Demand 2008 en el prestigioso hotel Mandalay Bay de la ciudad de Las Vegas, en EEUU. Por mediación de Cognos, la organización del evento tuvo la cortesía de invitar a GdR como único medio independiente especializado de nuestro país en la gestión del rendimiento, ya que las soluciones creadas por esta compañía, recientemente adquirida por IBM, eran uno de los temas candentes y de relevancia dentro de la agenda del mismo.

La conferencia, perfectamente organizada y con una enorme oferta de sesiones sobre las diferentes soluciones cubiertas por la división Information Management (desde BI y Performance Management, pasando por Datawarehousing, Gestión de Contenidos y Procesos, hasta la propia infraestructura de Bases de datos) y que sustentan la propia estrategia Information On Demand (anunciada por IBM en febrero de 2006), contó con la asistencia de más de 6500 profesionales.

Durante la rueda de prensa, conducida por Steve Mills (Director General del Software Group de IBM) acompañado por varios directivos del más alto nivel, entre ellos Ambuj Goyal, responsable de la división Information Management, y Rob Ashe, anterior CEO de Cognos y ahora Director de la unidad de BI y Performance Management de IBM, los ejecutivos de la compañía explicaron las nuevas propuestas en software y servicios para ayudar a sus clientes a colocar la información como centro de su organización y así



superar a sus competidores. Estas propuestas van encaminadas a la creación de una Agenda de la Información (Information Agenda), concepto principal del evento y que desarrolló detalladamente el director de la división (ver cuadro), que permita utilizar información fiable como valor estratégico para una toma más acertada de las decisiones de negocio.

Ambuj Goyal, General Manager de la división Information Management de IBM explica el concepto Information Agenda

Information Agenda como planteamiento no trata sobre un conjunto de productos como Cognos, Filenet, DB2, etc; tiene más que ver con la obtención de un éxito consistente. Nos dimos cuenta de que existen en el mercado ciertos clientes que mantienen una consistencia en su progreso, mientras que otras tienen altibajos. ¿Qué les hace diferentes? Principalmente que han creado un alto nivel de competencia alrededor de la información, estaban utilizando de forma organizada herramientas que podemos denominar básicas o de base, como analítica de la información, arquitectura de datos, etc, y tenían una estrategia clara y un roadmap. Así que lo que hemos hecho, gracias al contacto que tenemos con miles de clientes, es capturar este detalle, industria por industria, en un conjunto de problemas que requieren una solución con un claro retorno de inversión, y hemos creado guías para cada una de estas industrias o verticales. De esta manera es como se puede tener éxito en el aprovechamiento de la información. Así, mientras otras compañías han invertido mucho únicamente en productos del tipo que sea, nosotros hemos incorporado siempre soluciones con la idea de hacer que nuestros clientes tengan éxito. Otros fabricantes venden productos, nosotros vendemos éxito.

Por Víctor Corrales
Editor de GdR



En el marco de la conferencia IBM IOD que tuvo lugar hace unos días en Las Vegas tuvimos la oportunidad de entrevistar a la responsable de estrategia de mercado de Cognos, para que nos hablara de la situación de su compañía una vez integrados en el gigante azul.

Mychelle Mollot

VicePresidente de Estrategia de Mercado y Comunicaciones Estratégicas de Cognos, una compañía IBM

En primer lugar agradecerle estos minutos que nos dedica. GdR es la única revista independiente especializada en Performance Management que existe en España, y por supuesto tenemos mucho interés en Cognos. Para comenzar, pregunta obligada: con respecto a los movimientos habidos en el sector durante el último año y medio, ¿qué ha sido diferente con respecto a la adquisición de Cognos por parte de IBM?

Efectivamente ha habido multitud de cambios en varios escenarios, pero me vas a permitir que me centre en los que nos afectan a nosotros, porque prefiero que las demás compañías hablen de sus propias situaciones.

En el ámbito de producto, desde el punto de vista de desarrollo de producto el principal cambio para Cognos tras la integración en IBM tiene que ver con una serie de cosas de las que ahora disponemos y en el pasado no. En primer lugar, la plataforma de soluciones Information Management nos abre unas

posibilidades de integración enormes. Hemos sido socios de IBM desde hace tiempo, y ya habíamos trabajado en la integración de nuestras soluciones, pero es muy diferente ser partner que pertenecer al mismo equipo... ahora tenemos un acceso ilimitado y en profundidad, lo que es una diferencia fundamental. Ya estamos trabajando en la integración de nuestras soluciones, roadmaps de producto conjuntos, etc. Otro recurso al que ahora tenemos acceso son los Laboratorios de Desarrollo de IBM, algoritmos que podemos utilizar en nuestros desarrollos, tecnologías de minería de datos, de visualización, capacidades avanzadas de búsqueda... una gran variedad de aspectos que ahora podemos aprovechar en nuestros desarrollos

Por otro lado, desde el punto de vista del Mercado, hemos cambiado nuestra aproximación ligeramente porque ahora contamos con canales y recursos comerciales mucho más

amplios, lo que nos permite identificar más oportunidades en el ámbito de la gestión del rendimiento.

Uno de los mensajes más potentes que está trasladando Cognos con respecto a otras adquisiciones habidas en el sector es que no hay solapamientos por lo que no deben tomar difíciles decisiones con respecto a qué tecnologías continúan y cuales son abandonadas.

Así es, virtualmente no existe ningún solapamiento, quizás algunas piezas de nuestro entorno de desarrollo "AlphaBlock", pero como digo es un tema relacionado con el desarrollo y no una solución de BI, por lo que como indicas desde el primer momento nos hemos podido centrar en encontrar sinergias y en desarrollos e integración.

Pero en el área de planificación tienen ustedes aparentemente dos soluciones (Planning y TM1)... ¿cómo coexisten ambos productos?

Ciertamente, poco antes de que se anunciara la adquisición de Cognos por IBM nosotros nos habíamos hecho con una compañía llamada Applix, cuyo principal producto era efectivamente TM1, una solución brillante en el área de la planificación. Pero hay que especificar que lo que hace es complementar nuestra propuesta en este ámbito, no competir con Cognos Planning.

Así, Cognos Planning está muy bien preparado para el desarrollo de un modelo, por ejemplo un modelo de planificación que permita realizar el presupuesto y la planificación de la compensación del personal en una compañía. En este tipo de modelo potencialmente habría miles de personas a lo largo de la empresa aportando información. Pero sería un modelo fijo en el que los usuarios incorporan datos. Es decir, un sistema muy bueno para la recopilación de información y para la colaboración colectiva de una compañía.

Por otro lado TM1 es un entorno dinámicamente actualizable, por lo que desde una perspectiva de planificación se usaría en escenarios de modelos más restringidos, para grupos de usuarios no tan amplios. Está muy indicado para situaciones como por ejemplo la actualización de una base de datos en la que queremos poder responder a preguntas como ¿qué ocurriría si ajusto esta parte de mi negocio? Y TM1 permite analizar qué pasaría, y así realizar modificaciones en la planificación y analizar previamente los resultados potenciales.

Es decir, ambas son soluciones de planificación, pero con un estilo muy diferente. Creemos que hay mercado para ambas, y que multitud de clientes tienen necesidades que pueden cubrir mejor con la combinación de los dos productos. Además hay que considerar que ambos tienen sus propios motores, que encajan en un modelo de metadatos común que alimenta la planificación; ambos encajan en un Portal común, con seguridad común, y nuestras soluciones de Business Intelligence pueden obtener información de ambos de forma nativa para propósitos de reporting. Por tanto en cuanto al despliegue de una u otra, ofrecemos al usuario final libertad absoluta para elegir la solución más apropiada en función de lo que

quiera conseguir. Otro aspecto a considerar es que TM1 tiene unas capacidades analíticas impresionantes, por lo que muchos clientes lo utilizan como entorno de análisis; es decir, la planificación la llevan a cabo con Cognos Planning, y luego utilizan el motor de Cognos TM1 para analizarla.

El otro pequeño solapamiento existente en apariencia en su portafolio es con respecto a la integración de datos, dado que IBM ya disponía de una ETL propia. ¿Qué ocurrirá en este caso?

Aquí nos encontramos con una situación similar, puede parecer un solapamiento pero en realidad no lo es. Si hablamos de nuestra ETL, es importante insistir en que nosotros nunca hemos competido específicamente cuando el cliente únicamente buscaba una ETL. Cognos solo ofrecía su ETL cuando el cliente estaba buscando un tipo muy específico. La solución de IBM, que podría aparentar que se solapa con la nuestra, cubre la práctica totalidad de la funcionalidad de una ETL, puede funcionar con fuentes de datos muy grandes, puede realizar múltiples transformaciones complejas, etc. Nuestra ETL, por el contrario, está muy especializada en un aspecto básicamente dimensional. Con ello cubrimos un apartado que la ETL de IBM no contempla, por lo que en lo que nos estamos centrando es en asegurarnos de que los clientes pueden aprovechar ambas sin solaparse. En cualquier caso, nosotros recomendamos utilizar la ETL de IBM, a no ser que el cliente requiera un modelo dimensional donde tenga sentido implantar nuestra propia herramienta. Pero de todos modos, ambas se mantienen en la oferta de IBM y Cognos, y son complementarias, recordando como digo que nuestra ETL solo será ofrecida en casos específicos.

En las encuestas a CIOs sigue apareciendo el BI como el primer punto en la agenda... ¿cree que esto se mantendrá así a pesar de la crisis económica mundial y la posible recesión que se nos echa encima? ¿Mantendrán sus expectativas de crecimiento a pesar de ello? ¿Cómo cree que puede afectar la crisis a los fabricantes de software?

El momento actual, económicamente hablando, es sin duda complejo. Pero en respuesta a todas estas preguntas, precisamente en época de crisis es cuando las compañías tienen que ajustar sus inversiones y emplear sus recursos en soluciones que les puedan proporcionar una ventaja competitiva. Por eso los distintos analistas siguen colocando el BI como tema candente para los responsables de tecnología, ya que precisamente son herramientas que van a permitir a sus usuarios analizar y obtener respuestas, explotando el valor de la información y tomando así mejores decisiones y mejor justificadas. Por lo tanto, y aunque obviamente no será fácil, creemos que dentro de las dificultades que puedan surgir en el mercado de software, Cognos está muy bien posicionada para seguir creciendo y la vez ayudar a nuestros clientes a capear la crisis.

Para finalizar, le pedimos que saque su bola de cristal y nos oriente... ¿hacia dónde cree que va el Performance Management y en particular el BI?

Es difícil decirlo, pero a nivel personal creo que la Gestión del Rendimiento será la herramienta de productividad del futuro. Desde hace bastantes años se considera la suite Microsoft Office, con herramientas para crear presentaciones, hojas de cálculo, proceso de texto, etc como la herramienta de productividad por excelencia. Sin embargo, pienso que a medio plazo las soluciones de performance management se habrán extendido a todos los niveles de la compañía, por lo que si los usuarios disponen de un entorno de reporting, de planificación, un tablero de control, etc, lo utilizarán para gestionar el negocio y como herramienta de productividad... y ocurrirá como ahora con Office, ni siquiera recordaremos cómo era la vida y el trabajo antes de su existencia.



Víctor Corrales
Editor de La revista de la Gestión del Rendimiento (GdR)
www.gestiondelrendimiento.com

CIF vs MD

Dos enfoques clásicos en el diseño de la arquitectura de un Data Warehouse

Por Josep Curto

BI Area Manager en ICNET Consulting



Bill Inmon y Ralph Kimball son dos de las personalidades referentes y más influyentes en el área de data warehousing, y responsables de los dos enfoques a los que hacemos referencia.

Bill Inmon es el creador del término Data Warehouse así como del CIF, conjuntamente con Claudia Imhoff. Es considerado por todos el padre de la disciplina. Por su parte, **Ralph Kimball** es un gurú del diseño de data warehouse y creador del enfoque MD.

En múltiples disciplinas existen diferentes enfoques para abordar un mismo concepto o problema. La existencia de dichos enfoques enriquece sobremedida la propia disciplina. Siendo más generalista, eso mismo sucede entre diferentes áreas del conocimiento y produce que el avance de la ciencia no se enquisten. A modo de ejemplo, pensemos en el papel que juega la geometría diferencial no euclidiana¹ (un enfoque completamente abstracto) en el modelo de partículas elementales de la física (un enfoque

que tiene el objetivo de describir la realidad a nivel subatómico).

El diseño de un *Data Warehouse*, como disciplina que ha alcanzado ya un grado de madurez considerable a lo largo de estos años, también presenta diferentes enfoques. En el presente artículo hablaremos sobre dos de ellos y sus ventajas e inconvenientes. Introducimos a continuación **MD** (*Multidimensional Architecture*) y **CIF** (*Corporate Information Factory*). Dos enfoques clásicos que conviene revisar

antes de considerar enfoques mucho más modernos o concretos.

MD

La arquitectura MD fue desarrollada por el Dr. Ralph Kimball; está basada en la premisa que todos los análisis Business Intelligence tiene su origen en una estructura multidimensional. Quizá sea conveniente referirnos a la definición que tiene Kimball de un *data warehouse*: **una copia de las transac-**

¹ Euclides, matemático griego, es considerado como el padre de la geometría lineal. Simplificando, estamos hablando entonces, para los no profanos, de objetos formados por puntos, rectas y planos. Por lo tanto la geometría no euclidiana trata de lo no lineal.

ciones de datos específicamente estructurada para la consulta y el análisis.

Vayamos un poco más allá. Partamos del hecho que Kimball acuñó la siguiente frase: "El Data Warehouse es la unión de todos los Data Marts de una entidad".

Podemos, entonces, entender de forma natural que la presente metodología:

- Es ascendente (*bottom-up*).
- Está basado principalmente en uso de *Data Marts* independientes.

La arquitectura MD está separada en dos capas de procesos y servicios:

- **Back Room:** a groso modo la cocina de nuestro sistema. Se realizan todos los procesos ETL para conseguir los datos de las fuentes de origen (involucrando procesos de data quality, data staging u otros), pero además también se consideran aquellos procesos ETL que alimentan cada uno de los *data marts* independientes existentes en la organización. Kimball distingue además dos tipos de data marts:
 - **Atomic Data Marts:** contienen la información al nivel de detalle máximo.
 - **Aggregated Data Marts:** contienen la información departamental, por áreas o funcional que puede estar alimentado por los anteriores o directamente de la *Staging Area*.
- **Front Room:** consistente por las herramientas de análisis que usan la información consolidada en los *data marts* de la *back room*.

Es por lo tanto claro, que para cada unidad de negocio se creará un *data mart* (o varios) sin tener en cuenta las necesidades de otra unidad. No prima la visión única del dato.

CIF

CIF, enfoque creado por Bill Inmon, es una metodología descendente (*top-down*). Se basa en la creación de un repositorio de datos corporativo como fuente de información consolidada, persistente, histórica y de calidad. Consiste como el anterior enfoque en dos fases:

CIF	MD
Enfoque <i>top-down</i>	Enfoque <i>bottom-up</i>
Basado en un <i>Data Warehouse</i>	Basado en <i>Data Marts</i>
Fases: <i>Getting Data In & Getting Information Out</i>	Fases: <i>Back Room & Front Room</i>
<i>Data Marts</i> basados en el <i>Data Warehouse</i>	<i>Data Marts</i> a partir de la <i>Staging Area</i> u otros <i>Data Marts</i>
Las herramientas de consulta pueden atacar el <i>data warehouse</i> (no recomendado) o los <i>data marts</i>	Las herramientas de consulta atacan los <i>data mart</i> de la <i>back room</i>
Diseñado para cruzar la información de toda la organización a través el proceso de conformación	Posibles problemas en el momento de cruzar la información entre <i>Data Marts</i> independientes
Información Corporativa en un mismo repositorio	Información Corporativa repartida en varios repositorios
Focalizado en la visión corporativa	Focalizado por la visión de las unidades de negocio
Diseño teniendo en cuenta las necesidades de todos los usuarios de la organización y una puesta en común para tener una visión única	Diseño teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios de cada departamento de forma independiente
El <i>Data Warehouse</i> es, normalmente, una estructura relacional	Basado exclusivamente en estructuras multidimensionales

Tabla 1: Comparativa CIF vs MD

- **Getting Data In:** incluye los procesos ETL de las fuentes de origen (que incluyen Data Quality, Data Staging u otros procesos), creación del *Data Warehouse* Corporativo y, en caso de ser necesario, ODS y *Staging Area*.
- **Getting Information Out:** procesos ETL que distribuyen la información a los diferentes data marts que responden necesidades diferentes (lo que llamamos *Data Delivery*).

Las herramientas de explotación de datos atacan los *Data Marts* y en casos excepcionales al mismo *Data Warehouse* Corporativo.

Como es fácil comprender la búsqueda de un enfoque único para cada uno de los conceptos de la organización prima en este enfoque. Por ejemplo, hay veces que el concepto de cliente se entiende de forma sutilmente diferente por los diversos departamentos existentes. Bajo esta metodología se buscaría un entendimiento común.

CIF vs MD

Al final, necesitamos categorizar los conceptos para poder contextualizarlos. La breve comparativa permite lo anterior. Véase tabla 1.

Queda fuera del alcance de esta breve introducción, cómo se abordan

en cada uno de los enfoques estos puntos: mantenimiento, volatilidad, costes de implementación, funcionalidad, flexibilidad o complejidad.

Conclusiones

Existen situaciones en las que una de las arquitecturas clásicas proporciona ventajas competitivas sobre la otra. Hecho que hará escoger dicha arquitectura. Normalmente la realidad es que ambas arquitecturas se combinan para proporcionar la mejor respuesta a las necesidades del cliente o incluso es factible encontrarse otros enfoques más o menos afortunados. Lo importante, en definitiva, es conocer todos los enfoques posibles para no tener de reinventarse la rueda en el momento de hacer un diseño de un *Data Warehouse*. Es decir, sólo a partir del conocimiento profundo podemos ir más allá de las propias fronteras.



Josep Curto

BI Area Manager en ICNet Consulting

Autor del blog Information Management

<http://informationmanagement.wordpress.com>

Experto para B-Eye Network

www.beyenetwork.es/channels/1532

Reporting Empresarial,

el fundamento de la buena toma de decisiones

Por Paloma Zúmel

Directora de Marketing y Comunicación para la Región Sur de Europa y México de Information Builders Ibérica

Cada día millones de personas de todos los niveles en las empresas, desde la dirección, a los ejecutivos y trabajadores de las áreas de marketing, comercial, finanzas o recursos humanos, toman decisiones que afectan de forma positiva o negativa a las organizaciones para las que trabajan. La capacidad de tomar buenas decisiones es vital para el éxito de cualquier empresa hoy en día e igualmente importante es la rapidez con la que se toman.



Es indudable que en la actual economía global, de rápida progresión, las organizaciones y sus empleados deben tomar buenas decisiones de forma rápida para tener éxito. Del mismo modo, nadie cuestiona el hecho de que la fal-

ta de información dificulta e incluso impide la toma de decisiones. Si los empleados tienen problemas debido a la calidad, el acceso y el uso de la información, entonces la organización no rinde como debería hacerlo.

Un estudio que hemos llevado a cabo recientemente revela el alto coste que supone la falta de sistemas de toma de decisiones en las organizaciones europeas, hablamos de millones de euros al año en pérdidas de productividad y competitividad. De hecho, según datos de esta investigación, el empleado europeo medio pierde una media de 67 minutos diariamente buscando información de la compañía, lo que equivale a un 15,9% de su jornada laboral. Para una organización de 1.000 empleados que gane unos 50.000 euros al día esto equivale a 7,95 millones de euros al año de salario perdido, todo ello por la búsqueda de información para tomar una decisión.

La toma de decisiones actual

Los empleados, sea cual sea el nivel que ocupan dentro de la organización,

están cada vez más expuestos a todo tipo de datos, que abarcan desde listas simples con información detallada sobre su actividad laboral, hasta avanzados motores de búsqueda que les ayudan a encontrar la mejor oferta de compra de un vehículo nuevo. La exposición a volúmenes de información cada vez mayores es un hecho. Tomemos como muestra el dato que aporta IDC en este sentido: la cantidad de información creada y copiada se multiplicará por más de seis en 2010, hasta llegar a los 988 exabytes, un índice de crecimiento compuesto del 57%. La cifra pone de manifiesto la dependencia de disponer de información precisa para llevar a cabo una toma de decisiones adecuada.

Sin embargo, proporcionar demasiados datos a una persona no significa que cuente con información apropiada, el contexto es vital para dar sentido a dicha información. Esto hace la situación si cabe más compleja. Las circunstancias que rodean a una persona y las decisiones que ésta pueda tomar determinan el tipo de información y su conveniencia. Dado que este proceso puede ser desestructurado, resulta difícil presentar los datos de un modo que tenga sentido para los usuarios.

Las organizaciones han adoptado distintos enfoques a la hora de proporcionar información a sus empleados, desarrollando sistemas ERP, CRM y SCM para finanzas, ventas, marketing y logística respectivamente. Sin bien muchos de estos sistemas proporcionan información relevante a las personas pertinentes, los altos ejecutivos y estrategas solían precisar una visión más holística y esto fue lo que originó la demanda inicial del software de Business Intelligence y las tecnologías de análisis y reporting empresarial.

Sin embargo, con el aumento de la complejidad y dinamismo de las empresas, cada vez más empleados precisan una perspectiva más amplia de la empresa y la capacidad de acceder a varias fuentes de datos para poder tomar decisiones. Esto ha impulsado una segunda oleada: el Business Intelligence Operacional, por medio del cual las organizaciones están extendiendo las soluciones de reporting y análisis a todo el organigrama

de la empresa, para permitir a cualquier empleado, así como a socios externos y proveedores, tomar decisiones mejores, más rápidas y fundadas, basadas en los datos disponibles.

El reto del Business Intelligence

Para llegar a este nuevo horizonte del Business Intelligence Operacional donde todos los empleados, socios y proveedores de la compañía puedan acceder a los datos e implicarse en la toma de decisiones de la empresa es necesario proporcionar un entorno de reporting empresarial que resulte sencillo de utilizar, que facilite el acceso a la información y que tenga la capacidad para presentar dicha información a través de herramientas familiares y bien arraigadas en la empresa.

Durante décadas, el Business Intelligence ha proporcionado una manera rápida y efectiva de recopilar, abstraer, presentar, formatear y distribuir la información de sus fuentes de datos corporativos, permitiendo a los profesionales de la empresa, tanto dentro como fuera de la organización, visualizar y analizar datos precisos sobre las actividades fundamentales del negocio y utilizarlos para mejorar la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Sin embargo, la complejidad de las herramientas tradicionales suponía una carga de trabajo enorme para los departamentos de Tecnologías de la Información (TI) de las empresas. Los desarrolladores normalmente construían los informes usando complejos lenguajes de programación o más recientemente con herramientas de diseño WYSIWYG. Los informes resultantes eran puestos a disposición de los usuarios finales a través del correo electrónico, navegadores Web o mediante copias impresas.

Los constantes cambios en las necesidades del negocio, típicos del entorno económico actual, han derivado en nuevos requerimientos en cuanto a la generación de informes por parte de los usuarios finales. Esta situación hace que los desarrolladores tengan que sacar adelante un volumen importante de proyectos relacionados con el *reporting*, desviando su aten-

ción de otras iniciativas tecnológicas más cruciales para la empresa.

Con el paso de los años, las soluciones de BI han evolucionado para proporcionar herramientas más intuitivas y fáciles de usar. Las herramientas desktop de reporting ponían a disposición del usuario final los datos corporativos al poder generar desde sus ordenadores de sobremesa los informes, pero éstos únicamente proporcionaban información estática y superficial con poco valor estratégico. Otro tipo de herramientas surgidas, como las OLAP ofrecían el nivel de detalle analítico requerido, pero su instalación no se llevaba a cabo en toda la organización debido al tiempo y coste asociados a su despliegue, mantenimiento, soporte y formación de los usuarios.

Esto dejaba a los usuarios sin perfil técnico en la misma situación —con la necesidad de acceder e interactuar con la información de misión crítica, pero sin el tiempo o el conocimiento necesario para generar sus propios informes.

Esta problemática ha hecho que muchas organizaciones no aprovechen todo el potencial que brinda el Business Intelligence dentro de la

La falta de sistemas de toma de decisiones en las organizaciones europeas supone un coste realmente alto, hablamos de millones de euros al año en pérdidas de productividad y competitividad



Figura 1: Ejemplo de informe.

empresa, ya que utilizan una fracción de sus datos, en concreto menos del veinte por ciento. Y, según GIGA Group las compañías complican aún

El mal aprovechamiento del activo más vital de la empresa —la información— redunda en una menor productividad y pone en peligro la capacidad de la compañía para optimizar verdaderamente su rendimiento

más el problema poniendo los datos a disposición de tan sólo el cinco por ciento de los usuarios.

El mal aprovechamiento del activo más vital de la empresa —la información— redunda en una menor productividad y pone en peligro la capacidad de la compañía para optimizar verdaderamente su rendimiento.

Para invertir esta tendencia y proporcionar información significativa a un gran número de usuarios de cualquier nivel minimizando a su vez la dependencia del personal del departamento de TI y sin necesidad de forzar al usuario a aprender a utilizar complejas herramientas de Business Intelligence es necesario crear entornos de reporting intuitivos y que no resulten costosos ni difíciles de instalar.

El poder del reporting en manos de los usuarios

Como hemos mencionado anteriormente, el reto para las organizaciones de hoy en día es encontrar la manera más rentable y segura de instalar aplicaciones de Business Intelligence que, a su vez, ofrezcan a los usuarios un método rápido y sencillo para acceder a la información que necesitan para realizar una toma de decisiones inteligente.

Una solución sería la instalación de herramientas de reporting ad hoc. Esto resulta sencillo para usuarios avezados que sepan manejarse entre la complejidad de los datos, sin embargo exponer de este modo la información corporativa a cualquier tipo de usuario puede que no sea la manera más segura o el mecanismo más eficiente; sin mencionar los significativos costes de formación que conlleva cualquier herramienta ad hoc. Por ello es recomendable una aproximación tipo *Guided Ad Hoc*, que consiste en combinar la sencillez y simplicidad que aportan las plantillas de informes con la disponibilidad y accesibilidad de Internet, para poner fácilmente a disposición de los usuarios finales informes interactivos. El resultado es que el usuario es capaz de generar sus propios informes en un entorno cómodo y familiar, tan rápida y fácilmente como si estuviera realizando una compra online.

Con este modelo se acelera el proceso de toma de decisiones y se reduce, en último lugar el tiempo dedicado a la búsqueda de información. Este método resulta tan eficiente y efectivo que los expertos coinciden en que los usuarios finales lo utilizarán mucho más frecuentemente para resolver sus necesidades de información crítica. De hecho, se ha comprobado que las empresas que están haciendo uso de este tipo de tecnologías han sobrepasado el nivel de utilización de sus soluciones de Business Intelligence, del cinco por ciento al cuarenta por ciento entre todo tipo de usuarios. Son estas empresas las que están haciendo realidad el Business Intelligence Operacional, aprovechando todo el potencial que brindan este tipo de sistemas, que se perfilan como herramientas clave para optimizar el rendimiento de los procesos clave de negocio.



Paloma Zúmel
Directora de Marketing y Comunicación
para la Región Sur de Europa y México
de Information Builders Ibérica
www.informationbuilders.es



La globalización mundial pone de manifiesto la urgente necesidad de que las organizaciones empresariales que producen bienes y servicios para el mercado doméstico o internacional reconozcan el valor estratégico de la innovación y la incorporen en su gestión empresarial como un instrumento o herramienta que forme parte de su cultura corporativa.

La voluntad de innovar es una variable estratégica clave que permite:

- Destacar frente a la competencia.
- Aportar más valor a los consumidores.
- Anticipar nuevas necesidades.
- Mejorar el producto o servicio y la estética.
- Acceder a las nuevas tecnologías.
- Conseguir llegar a todos los países y liderar el mercado.

CÓMO POTENCIAR Y RENTABILIZAR LA I+D+i DE SU EMPRESA

InDi-Tec es una Consultora formada por un equipo multidisciplinar de profesionales con más de 10 años de experiencia en la gestión de ayudas, subvenciones y desgravaciones fiscales.

InDi-Tec está especializada en la obtención de ayudas públicas e incentivos fiscales para financiar las inversiones realizadas por su empresa en el ámbito de la I+D+i.

Nuestros servicios:

- Optimizar la obtención de ayudas.
- Reducir al máximo la dedicación de su empresa a esta gestión.
- Compromiso de total confidencialidad con el cliente.
- Honorarios ligados a la obtención de resultados.

InDi-Tec ayuda a su empresa a diagnosticar las distintas actuaciones e inversiones que realiza, y que son susceptibles de ser financiadas por las distintas Administraciones Públicas, a través de las distintas Líneas de Actuación del Panorama Nacional.

Una vez detectados los proyectos potenciales, **InDi-Tec** se encarga de tramitar, gestionar y defender cada uno de ellos, desde el inicio hasta que se cierra el expediente.

Un proyecto es una combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado

**C/ General Moscardo nº 39, Bajo A.
28020 Madrid
Teléfono: 91 535 83 42.**

InDi-Tec

E-mail: indi-tec@indi-tec.es

El proyecto de Cuadro de Mando

Por Álvaro Galán

*Responsable de Desarrollo de Negocio de
StrateBI Business Solutions*

Este artículo nace de la experiencia en múltiples proyectos de cuadro de mando desarrollados, entendiéndose como tales los que el usuario puede “utilizar” y no “construir” (si bien las posibilidades de “personalizar” son grandísimas, existe una sutil diferencia entre personalizar y construir), y pretende determinar qué factores pueden conducir al éxito de este tipo de proyectos

Por ello hablaremos en las siguientes páginas de los clásicos cuadros de mando KPI vs KGI (indicadores clave del rendimiento contra indicadores objetivo del rendimiento), y no de BSC (balanced scorecard) o de seguimiento EFQM (European Foundation for Quality Management), etc; aunque de estos últimos espero tener oportunidad de escribir un artículo en futuros números de GdR.

Como digo, nuestra experiencia se centra en cuadros de mando en los que la consultora tiene un peso muy importante (al fin y al cabo son, somos, los expertos), tanto en la definición, como en la construcción de los mismos; en concreto, en los que se construyen con tecnologías open source BI, y otros elementos de software libre (pentaho, jpivot, graficas flash, mapas, etc...), si bien la mayoría de los temas tratados en estas líneas pueden ser de aplicación universal a todo tipo de proyectos de cuadro de mando.

El éxito en un proyecto de cuadro de mando

En los proyectos de cuadro de mando, el único factor que determina el éxito es un detalle que se conoce solo tras cerrar el proyecto: **Que el cuadro de mando se está utilizando.**

Evidentemente, para llegar a dicho factor debemos dar los pasos previos correctos; pero si el cuadro de mando es utilizado sabremos que responde a la necesidad informacional que se planteaba, que es rápido, accesible (usable), permite hacer inferencia de información (un valor imprescindible y muy poca veces conseguido, también conocido como profundidad de análisis), y que, en mayor o menor medida, es “bonito”.

Para llegar a este factor último de éxito, la utilización, hay que tener en cuenta múltiples parámetros o factores, pudiendo dividir estos en: factores a priori (antes de empezar siquie-

ra el proyecto), factores durante el proyecto, y factores a posteriori.

Parámetros a tener en cuenta a priori:

1. Es muy importante conocer la madurez BI de la empresa.

Evidentemente, se puede hacer un cuadro de mando (CdM) en una empresa en la que se hace poco o nada BI, pero lo recomendable es que se sepa qué es BI, y que se entienda que un CdM es la guinda de un pastel informacional, que consistirá en **descubrir** los KPIs y KGIs que rigen el área sobre el que se hará el CdM, y **consolidar** la información (paso discutido y discutible, pero, a mi gusto imprescindible para dar profundidad de análisis, es decir, para dotar de drill down hacia elementos cada vez mas completos y complejos en el CdM, como serían gráficas mas completas, navegadores OLAP, informes automáticos, etc...), y que dichos aspectos, descu-



brimiento y consolidación, serán cruciales en el éxito del proyecto.

Generalmente el CdM y su espectacularidad visual son la mejor manera de “enredar” a un usuario en un proyecto BI. Y es legítimo. Pero la obligación de un buen profesional es informar de todos los aspectos ingratos: consolidación, modelado, etc., que si bien son necesarios, y en ocasiones difíciles, son los que más valor aportan al proyecto y por tanto a la organización. De otra manera nos pode-

mos encontrar con que el día de la presentación, si no se ha descubierto y consolidado, el director no entienda “sus datos” (aunque el aspecto visual e interactivo sea impresionante), y surjan preguntas del tipo: ¿cómo es posible que nuestro estado de caja tenga esos números? ¿Quién le dijo a usted, señor consultor, que esa cantidad era el resultado de sumar $A + B$, y no $A + C$?, etc.

Por lo tanto conocer la madurez BI, y que se entienda en que consiste

el proyecto que se va a hacer, es muy importante a la hora de completar con éxito un proyecto.

2. Saber a qué nivel de la organización se dirige el proyecto, y pensarlo y planificarlo en consecuencia.

No solamente hablamos de la clásica distinción entre operacional, táctico y estratégico, de la que ya se habló en anteriores números de esta revista, además debemos saber a quién se dirige. Si lo ha pedido el director de operaciones, o el jefe de turno de producción, o un controller, o un secretario técnico...

En líneas generales un proyecto para la alta dirección tendrá más inercia, y de usarse, será, en sí mismo, un

En los proyectos de cuadro de mando, el único factor que determina el éxito es un detalle que se conoce solo tras cerrar el proyecto: Que el cuadro de mando se está utilizando

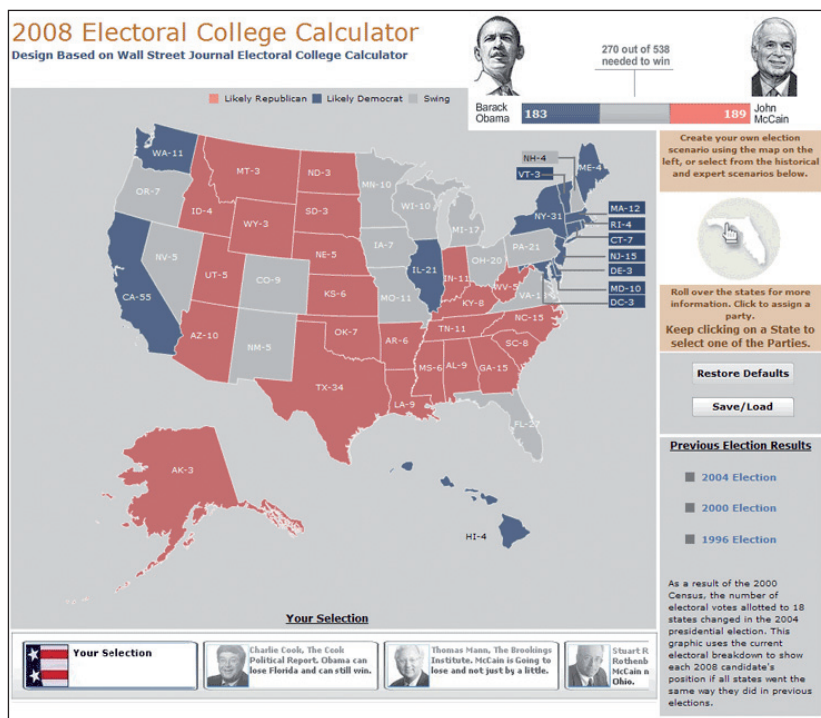


Fig. 1 Cuadro de mando creado durante las recientes elecciones en EEUU

Lo importante es saber a qué nos enfrentamos, tanto en cantidad de información como en posibilidad de implicación, niveles de uso, etc., y a raíz de todo ello, manejar correctamente las expectativas

escaparate para replicar el CdM en los niveles inferiores. Lamentablemente la complejidad de la información a mostrar, los múltiples matices, y el poco tiempo continuo que realmente se va a usar (la alta dirección lo consultará muy esporádicamente, por lo que no puede defraudar), harán crecer la complejidad. Además en estos casos la implicación del usuario, de la que hablaremos mas adelante, será realmente difícil.

El enfoque de hacer un cuadro de mando a un nivel inferior de la organización tiene como ventaja más importante que suelen ser mas sencillos de definir, consolidar y construir, al ser datos mas medibles y comparables (menos estratégicos); además suelen tener un uso mas intensivo lo que supone un feedback muy positivo. Por el contrario, es difícil de impulsar su uso "escaleras arriba" (es decir que un responsable valore positivamente el esfuerzo, tiempo, y al fin y al cabo, dinero empleado en su creación; aunque todo dependerá de nuevo del uso, del desempeño de la unidad que lo ha implementado, y de cómo de relacionados estén ambos factores); además puede generar "recelos" entre depar-

tamentos del mismo nivel, y la sencillez para detectar los indicadores puede conducir a un ¡lo quiero todo! que nos impida la concisión.

En ambos casos lo importante es saber a qué nos enfrentamos, tanto en cantidad de información como en posibilidad de implicación, niveles de uso, etc., y a raíz de todo ello, manejar correctamente las expectativas, y lo que es mas importante, ¡dimensionar bien los recursos!

3. Conocer el grado de necesidad

Existe un tercer factor, a priori mucho menos importante que los dos anteriores, pero que también influye, y que es cómo ha cristalizado el proyecto de cuadro de mando; es decir, si es una necesidad real, o es una "moto" que se ha vendido (aunque sea como proyecto interno de un departamento de sistemas, que también se pueden vender motos...), ya que la inercia, entonces será prácticamente cero. Lo mejor, evidentemente, es que sea algo que se necesite, claro que esto es inherente a prácticamente cualquier ámbito o proyecto.

Una vez que están reconocidos los factores a priori (que se tiene la necesidad, que la empresa sabe el significado de BI, y que hemos identificado a quien nos dirigimos), arranca la fase de concebir, desarrollar e implantar el cuadro de mando. Entramos pues en los factores a tener en cuenta durante el proyecto.

Parámetros a tener en cuenta durante el desarrollo del proyecto:

4. Conseguir la mayor implicación posible por parte del usuario, o usuarios finales a la hora de definir ciertos factores del cuadro de mando.

Aquí va a depender mucho de si ya hay datamart, de si se va a hacer desde cero, de si es, en definitiva, un proyecto BI total o "solo" de cuadro de mando, sobre un entorno BI consolidado.

Asumamos que ya hay cierta información consolidada, y que por tanto es un proyecto "puro" de cuadro de mando, de cara a facilitar el asunto. En una

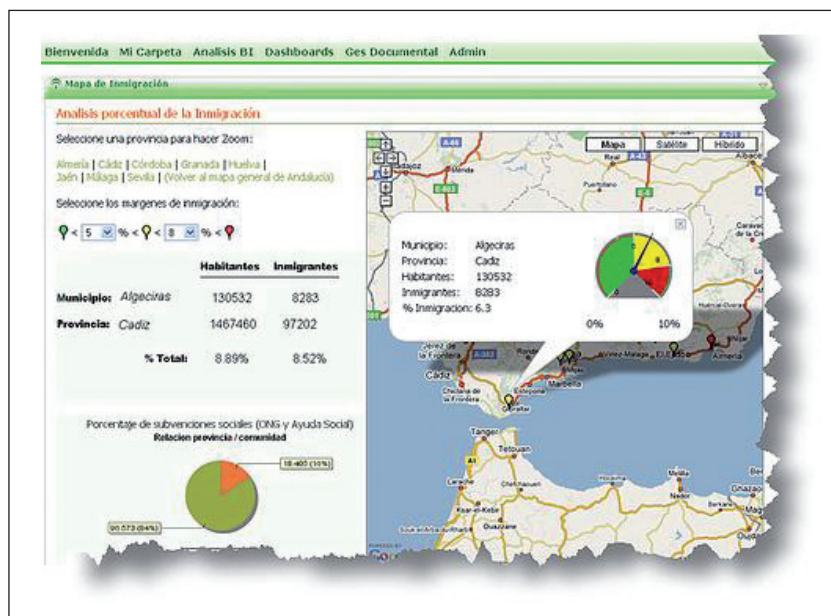


Figura2. Ejemplo creado para la Junta de Andalucía

toma de requisitos funcional para cuadro de mando (en la técnica no entramos ya que dependería mucho de la situación), hay que contemplar, al menos, los siguientes puntos:

- a. Cuáles son las áreas importantes en las que el usuario va a tomar decisiones, y como se interrelacionan. Aquí estaremos identificando la separación funcional de los elementos de cuadros de mando, por ejemplo un director general de una empresa de consumo podrá identificar proveedores, logística, ventas, plantilla...
- b. Qué conceptos críticos son los que se quieren medir en cada área identificada. Si elegimos, de las áreas anteriores, por ejemplo proveedores, los conceptos críticos serán: plazos de entrega, retrasos, precios, disponibilidad de stock. Estaremos, realmente, identificando los KPIs del área en concreto.
- c. Qué puntos de vista, parámetros o factores influye en cada concepto identificado y como se relaciona entre ellos, y con los de las otras áreas. Imaginemos que elegimos plazo de entrega; pues se podrían medir en función a la distancia, al tipo de producto (percedero o no), al tipo de transporte, al periodo del año. Como veis estamos eligiendo las dimensiones, y además podrían

tener mucho que ver con otras áreas; en este caso por ejemplo con logística.

- d. Cuáles son los valores umbral o rango. En este punto, que se suele pasar por alto es donde radica parte del valor del cuadro de mando. Al fin y al cabo, medir es comparar algo con algo, y no solo dar un número. Pensemos que se define el plazo de entrega en 10 días, ¿es eso bueno? ¿es malo?; nosotros como consultores no lo podemos contestar, pero sí podemos pedirle a nuestro usuario que nos ponga en perspectiva, que nos diga *“si el producto es perecedero nunca deberá superar x tiempo fuera de almacén”*, o *“ha de estar entre el 15% y 30% menos que la competencia”*, o en el caso de las ventas, mucho mas entendible, *“quiero ver todas las tiendas cuyas ventas están por debajo de la media nacional, ponderada por su población”*.

Insisto, este aspecto, el de poner márgenes, rangos (no en valor absoluto, que también, si no como regla de proceso, como cálculo basado en otros factores) es el mas largo, difícil y tedioso; pero es el que definirá la utilidad, la “inteligencia” del cuadro de mando. No hay nada de malo en hacer un cua-

dro de mando solo con KPIs, la tendencia sube, la tendencia baja, el tiempo medio, etc.... pero cuando se le apliquen estas “reglas de valor” el cuadro de mando crecerá exponencialmente en complejidad funcional y técnica, pero mucho más en utilidad.

- e. Establecer un acuerdo, un “suelo sólido” en cuanto a qué distribución, colores, elementos de representación, profundidad de análisis

Es imprescindible que el usuario del Cuadro de Mando se sienta cómodo, y que crea en la información que este le proporciona

sis, etc. quiere el usuario. Existen varios libros clásicos de representación de datos, que tratan de aspectos en teoría tan (falsamente) lejanos para el BI como asociaciones visuales, colores, patrones de reconocimiento, trampas visuales, non-information pixels, teoría de la atención, etc.

No digo que sea imprescindible saber de estos temas, pero la diferencia de uso de un cuadro de mando radicaré, muchas veces, en dar con la representación correcta para cada tipo de dato y umbral, crear patrones de color que el usuario sienta cómodos, etc. ¿Cuántas veces hemos oído lo de los termómetros, diales, etc.? Pues hay ocasiones en las que serán útiles, pero no siempre; y es importante conocer cosas como que los famosos diagramas de burbujas permiten saber qué parámetro es el más grande, pero no *cuánto* más grande. Así que dependiendo de lo que el usuario quiera medir, y aunque se empeñe, es nuestra labor, si sabemos del tema, recomendarle la mejor forma de visualización.

5. Desarrollo de un storyboard del cuadro de mando.

Con toda la información recopilada previamente, hemos de establecer un storyboard del cuadro de mando (e incluso, para la parte técnica, que como digo estamos dejando de lado, un documento de casos de uso), de forma que al usuario le quede claro de un vistazo qué es lo que va a ver cada mañana cuando se conecte a nuestra aplicación, y como va a poder interactuar con ella. No olvidemos que, en el mejor de los casos, el usuario consultará cada día el cuadro de mando, con lo cual es imprescindible que se sienta cómodo, y que crea en la información que le proporciona. El objeto es que el usuario se familiarice con los controles, posibilidades y tipos de análisis, y no caigamos a posteriori en el “no sabía que se podía hacer eso, por que entonces no cambiamos...”.

En realidad en el storyboard ya estaremos “diseñando” el cuadro de mando, para ello hay que aplicar tres reglas básicas:

- a. Utilidad. Hemos de ver la información más importante de una forma rápida, concisa y creíble.
- b. Simplicidad. Como decíamos, si se usa a diario, se usa para algo y hay que evitar en la medida de lo posible elementos que no aporten valor, fotos, logos, etc., que pueden “vestir” mucho, pero aportar, aportan poco. Pensemos en la pantalla de un cajero, o en el dashboard de un automóvil o avión. Son útiles, simples (dentro de lo que cabe, para su función) y en la medida de lo posible, bonitos.
- c. Exploración. Es crítico poder establecer un dialogo con los datos. Generalmente en el primer nivel de un cuadro de mando no esta la solución, al contrario, se suele detectar el problema (o el dato “noticioso”), de hecho probablemente tampoco esté en el segundo nivel, pero nos vamos acercando, “aquella gráfica nos indica qué... drill a olap, aquí está; hemos bajado margen de beneficio en Andalucía; voy a ver el OLAP semestral de Andalucía... click...”.

Finalmente en esta fase de consideraciones a tener en cuenta durante el proyecto, me gustaría hablar de los cuadros de mando self-service y del rendimiento.

El rendimiento, que merecería un artículo aparte, dependerá de la infraestructura y la tecnología, pero lo que si que es cierto es que ha de ser un factor crítico, ya que mientras que en un lanzamiento de una consulta se puede “esperar” un tiempo (incluso una noche), en un cuadro de mando se entra para ver “ya” como está la situación. Si se tiene ya cierta madurez BI, es decir algo de información consolidada, lo normal es, en función a la volumetría, alimentar un pequeño datamart orientado al cuadro de mando. Si se está empezando un proyecto BI total, y el cuadro de

mando es la guinda, se trataría de otro enfoque.

Sobre los cuadros de mando self-service “que se diseña y hace el usuario”, sé que siempre es una solicitud por parte del cliente/usuario, y algo muy goloso “comercialmente”. Pero sin entrar a polemizar con otros compañeros, creo que el conocer qué tipos de representación tengo, qué datos, umbrales, diálogos, drill, manejar bien el modelo, etc. no es tan fácil; al fin y al cabo, alguno hemos hecho profesión de ello. Para mí un cuadro de mando ha de ser un guante en la mano del que lo usa. Porque seamos sinceros, el sushi es arroz cocido con pescado crudo, pero, ¿a qué es difícil de hacer en casa?

Bueno, pues ya tenemos el “guante” en la mano del cliente; funciona, responde, pero... ¿ahora qué?

Parámetros a tener en cuenta a posteriori:

6. Si todo ha ido bien, y el cuadro de mando se usa aceptablemente empezaran a surgir, mantenimiento aparte, los detalles, las dudas y los cambios.

Insisto, si la relación con el usuario ha sido todo lo estrecha que debe ser, se han seguido los pasos correctos, y la tecnología responde, en este paso las consideraciones a tener en cuenta serán: ¿Cuándo hacemos otro para tal área?, o ¿Cuándo añadimos tal área nueva?

Si el CdM se usa mucho, seguro que en algún sitio se descubre un pequeño bug o alguna discordancia menor; pero pensad lo que hemos dicho al principio, si se usa mucho significa que es útil, lo que indicará que nuestro proyecto de cuadro de mando habrá tenido éxito.



Álvaro Galán Zapatera
Desarrollo de negocio
StrateBI Business Solutions
www.stratebi.com

Corporate Performance Management: el valor de la unificación de procesos

Por Mikel Arriaga
Director General de Tagetik Spain

A raíz de los grandes escándalos contables y las nuevas regulaciones, cada vez más empresas recurren a soluciones de Gestión del Rendimiento Corporativo (Corporate Performance Management) para asegurar el cumplimiento de las normas, hacer más eficientes los procesos de negocio, controlar y dirigir el rendimiento de negocio.

El término Corporate Performance Management (CPM), ha permanecido consistente desde que los analistas de la industria Gartner Research lo presentaron en 2001: "Es un término que abarca todos los procesos metodologías, métricas y tecnologías utilizadas por las compañías para medir, supervisar y gestionar las metas estratégicas y operacionales".

El término CPM abarca cinco procesos principales:

- Presupuestación, Planificación y Forecasting
- Consolidación Financiera
- Modelización y Optimización de la rentabilidad.
- Reporting Financiero, Legal y de Gestión
- Aplicaciones de Cuadros de Mando

La mayoría de las empresas todavía organizan y ejecutan por separado

		CPM Processes					
Application Processes		Budgeting/Forecasting	Financial Planning	Statutory Consolidation	Management Reporting	Profitability Analysis	ABC Modeling
Built-in Processes	Foundation & Reporting	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ETL	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Data Collection	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Closing & Allocation	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Cash Flow Planning	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Consolidation	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 1. Procesos abarcados en una solución CPM

estos cinco procesos, como actividades aisladas. Una adecuada solución CPM unifica estos procesos en un enfoque integral para ayudar a las empresas a convertir su estrategia de negocio en operaciones del día a día y a medir activamente su rendimiento en tiempo real.

La duda surge claramente cuando implantamos más de un proceso de Planificación y Control de Gestión. Las empresas han tendido a integrar soluciones, creando incluso barreras organizativas en los procesos. La planificación estratégica debe de estar claramente descritas en los presupuestos anuales. De la misma manera que se hacen cálculos para los estados financieros externos, se debe de ser capaz de consolidar esta información desde un punto de vista de negocio más lógico, para apoyar en la toma de decisiones a los equipos directivos y está sea mucho más eficaz. Como resultado, las empresas que quieren mejorar su

rendimiento en su totalidad deben aceptar en primer lugar el CPM como un proceso unificado.

Asegurar la integridad del flujo de información económico - financiera a lo largo de todos los procesos de la compañía mediante la adopción de sistemas ERP, ha permitido a los CFOs mejorar enormemente los procesos administrativos de la compañía. Los departamentos financieros se enfrentan a su vez a una serie de retos que no son puntuales como la disponibilidad de la información relevante para la toma de decisiones, la visión integral del riesgo, la transparencia en los resultados, en un entorno donde la recopilación y consolidación de los datos financieros es clave. Los estados financieros consolidados permiten conocer los resultados de la compañía en estructuras legales complejas con operaciones vinculadas, permitiendo obtener una vista legal así como una visión orientada a la gestión.

Presupuestación, Planificación y Forecasting

Hablemos ahora del presupuesto, pero no como un mal necesario que en se realiza una vez al año y que consume muchos recursos de la organización. La realización del presupuesto está directamente relacionada con los procesos de Planificación y Control estratégico. Un presupuesto nos indica cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades y obliga a pensar sobre las consecuencias de la planificación de las actividades. Además, estos modelos de planificación deben de ser flexibles y tener un horizonte temporal largo más allá del cierre fiscal. Debe de permitir no sólo el control de los objetivos a corto plazo, sino que también controlen los objetivos a largo plazo que están ligados con la Planificación estratégica. El presupuesto por tanto debe ser dinámico, recogiendo el comportamiento de un negocio y que, ante cualquier cambio de sus "drivers" permitan definir un nuevo alineamiento de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Estamos hablando del "rolling forecast", denominados presupuestos adaptivos. Integrar el Plan Estratégico con el Presupuesto en un único proceso de planificación y presupuesto, es otra de las innovaciones que aporta una solución de CPM con la unificación.

Consolidación Financiera

El proceso de consolidación financiera debe ser ágil y proporcionar datos fiables y útiles para poder analizar la gestión societaria, de subgrupos y grupos, y el cumplimiento económico de sus objetivos estratégicos, presupuestarios y operativos, minimizando los tiempos y costes en los procesos de obtención de Estados Financieros consolidados, y ampliando los perímetros legal y fiscal para obtener una Consolidación de Gestión, proporcionado respuesta a las obligaciones de información del grupo con terceros (Accionistas, cumplimiento Normativo y Regulatorio, Gestión de Riesgos, etc.) y a las necesidades de Gestión.

Modelización y Optimización de la rentabilidad

La elaboración de estados financieros consolidados que agrega datos de diferentes empresas o unidades de negocio con diferentes niveles de agregación, el cierre mensual y trimestral, desde la consolidación del presupuesto hasta la consolidación legal, con la necesidad de armonizar los datos y elaborar informes coherentes y realizar "forecast" y escenarios futuros, es el gran reto del Director Financiero y del Director de Sistemas de la Información en entornos corporativos y de mercado complejos.

Un factor extremadamente importante pero a menudo minimizado es la capacidad de examinar los efectos del presupuesto en las cuentas de pérdidas y ganancias de la compañía, unido al Balance (EOAF) y los estados de Cash Flow. Este enfoque permite a las compañías supervisar la sostenibilidad a financiera de los planes estratégicos para evitar sorpresas inoportunas a final del año fiscal, definiendo la combinación adecuada para la asignación de los recursos financieros de acuerdo a su capacidad de generación de efectivo.

Aplicaciones de Cuadros de Mando y el Buen Gobierno Corporativo

En el proceso de Buen Gobierno Corporativo, los sistemas de reporting tienen una función fundamental en la supervisión de las operaciones del día a día. Más allá de simplemente generar informes, deben proporcionar la flexibilidad para generar KPIs (Indicadores de Rendimiento) y analizar los datos desde múltiples ángulos. Los sistemas de reporting también deben apoyar un proceso rápido y reglamentado para generar estados financieros consolidados basados en un único conjunto de normas contables.

El valor de la unificación frente a la integración

Con el fin de unificar los diferentes procesos que abarca la Gestión del Rendimiento Corporativo (Corporate

Performance Management), las empresas deben crear un único modelo para todos los datos y procesos. Una solución CPM, desde el punto de vista tecnológico, debe proporcionar, tras recopilar los datos de empresas individuales o unidades de negocio, la capacidad de generar un presupuesto consolidado, evaluar los impactos financieros, y elaborar forecasts utilizando datos operativos. Es decir, unificar y permitir a las empresas orquestar procesos individuales en armonía en lugar de segregarlos de forma aislada.

Lo mismo que ocurre con la ejecución de estos procesos en las empresas como actividades separadas, ocurre con las soluciones tecnológicas CPM. Las diferentes soluciones han surgido para actividades analíticas por un lado y para actividades estrictamente operativas por otro. Esto se debe a que normalmente siempre se realiza un análisis "retrospectivo" (análisis de datos históricos) y no un análisis de datos que también pueda desarrollar forecast, simulaciones y analizar escenarios.

Hay una gran diferencia entre las soluciones unificadas y las "integradas". La mayoría de los proveedores han añadido soluciones a sus carteras CPM a través de fusiones y adquisiciones. Estos componentes CPM "integrados", sin embargo, a menudo utilizan tecnologías y modelos de bases de datos dispares que necesitan ser sincronizados a través de complicados procesos.

La unificación, por otro lado, es completamente diferente, ya que fusiona directamente los datos de los sistemas de origen en un único producto para todos los procesos CPM. Los sistemas unificados evitan las complicaciones y redundancias a las que son propensas las soluciones "integradas" para garantizar una única versión de la realidad, necesaria para un buen control y gobierno de las compañías.



Mikel Arriaga
 Director General Tagetik Spain
 T. 902.105.775
www.tagetik.es
spain@int.tagetik.com

SACAMOS LO MEJOR DE TI.

Ibertia es la primera empresa independiente en España de soluciones y servicios profesionales de BI.

Nuestro valor añadido es la combinación de una **consultoría dinámica y una sólida formación**, adaptada a las necesidades de tu organización, con dilatada **experiencia en BI**.

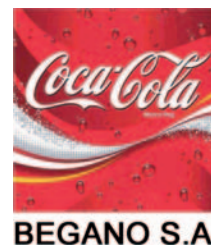
“Activamos” el conocimiento de tu negocio, ayudándote a maximizar la rentabilidad de tus inversiones BI y a extender su uso en la organización.

Te acompañamos durante todo el proceso descubriendo e impulsando tu potencial mediante:

- Training organizacional y tecnológico.
- Servicios y soluciones analíticas.
- Desarrollo de Centro de Competencias y gestión de proyectos.
- Desarrollo de oportunidades de negocio.

Juntos, formamos el mejor equipo para la optimización de tu negocio.

Begano S.A.



impulsa su análisis de datos para un óptimo control del presupuesto comercial

Por Teresa Núñez Monedero
Directora de Soluciones Financieras
División Gran Empresa de SAGE

La embotelladora de productos Coca-Cola Begano requería la implantación de una solución de BI que le proporcionara cuadros de mando sencillos de utilizar para mejorar su control de gestión.



Begano (Bebidas Gaseosas del Noroeste, S.A.) es una de las siete sociedades embotelladoras independientes en España de los productos bajo las marcas Coca-Cola, que fabrica,

comercializa y distribuye al por mayor y al detalle. Con un territorio que abarca el 100% de Galicia, con 3 millones de habitantes, la compañía cuenta con una planta embotelladora en A Coruña y otras 6 delegaciones, que atienden a un gran número de detallistas de las cuatro provincias gallegas.

Con una media de 360 empleados, 800 sumando los puestos indirectos, Begano disfruta de un crecimiento dinámico que, en 2007, fue de un 9% respecto al año anterior, registrando una cifra de negocio de 290,9 millones de euros. Entre las causas que explican este éxito, destaca, no sólo la calidad de los productos Coca-Cola, sino también la ambiciosa política de inversiones del proveedor, centrada en la adquisición de maquinaria de última tecnología, con una clara apuesta por la calidad en todos los procesos operativos y de gestión.

Crece la complejidad del negocio

En línea con su apuesta por la innovación en todos los aspectos, Begano se planteó la necesidad de dotarse de unas soluciones de Business Intelligence avanzadas para el Control de Gestión, con capacidades para el desarrollo de unos cuadros de mando sencillos para el usuario final, partiendo

desde Excel como una de las herramientas informáticas más utilizadas hoy en día en el ámbito empresarial.

“Estas nuevas necesidades surgieron por la creciente complejidad de nuestro negocio”, explica Antonio Couceiro Méndez, Director General de Begano, “nuestras referencias de producto se habían multiplicado por dos, debido al lanzamiento de nuevos productos y formatos de presentación para el cliente final”, un entorno que complicó la gestión y cambió el concepto del informe tradicional de la compañía. “Empezamos a necesitar herramientas de gestión TI más dinámicas, con las que el propio usuario pudiera interactuar y utilizar para analizar la evolución de su área de negocio, buceando desde los indicadores de crecimientos generales hasta datos muy detallados y concretos”, añade, a su vez, Manuel Varela Pampin, Director de Informática de la compañía.

Begano se planteó la construcción de un Cuadro de Mando Integral para todas las áreas de la empresa, que vendría a sustituir los procesos manuales y con hojas de cálculo en el análisis de la información y que proporcionaría un sistema TI para la fácil obtención de los datos de negocio requeridos de una manera más rápida y sistemática, en el momento en el que fueran necesarios. Entre las demandas de



información de la empresa destacan: llegar fácilmente hasta la cuenta de resultados del cliente en el área económico-financiera; manejar e interactuar ágilmente con indicadores de evolución del negocio (ventas por rutas, evolución del gasto comercial global y por mercado, familia, marcas, etc.) en el área comercial; el seguimiento de los indicadores ligados a los índices de fabricación o la evolución de los indicadores logísticos. *“Demandábamos, en resumidas cuentas, una gestión más dinámica e integrada de la información para una obtención más fácil de los datos de negocio que, en aquel momento, resultaba no imposible, pero sí costosa”,* explica Antonio Couceiro Méndez.

Apuesta por los sistemas de TI estándar

Basta una mirada a la infraestructura de sistemas de información de Begano para descubrir la clara apuesta de la compañía por estándares de mercado como la tecnología Microsoft (en microinformática) y AS/400 (en el área

de grandes sistemas). En los últimos años, para un mejor análisis de la información, Begano había empezado a explotar los datos de negocio con Excel vía tablas dinámicas.

La compañía entró en contacto con Sage en mayo de 2006 para decirse, cinco meses más tarde y tras un pormenorizado análisis de la oferta del mercado, por su solución Excel Olap. Entre las principales razones para la elección de la herramienta, *“la solución resultó ser el complemento perfecto para el entorno Excel en el que ya estábamos trabajando cómodamente y con el que estaban familiarizados la mayor parte de nuestros usuarios”,* explica el Director de Informática de Begano. Entre las ventajas clave de la herramienta, que el equipo de Begano percibió frente a otras ofertas de mercado, destacan: su integración perfecta en el modelo de negocio y estrategia TI de la compañía; su plataforma estándar, fácilmente integrable con el resto de aplicativos corporativos, y su entorno amigable y autónomo para el usuario. *“En el análisis detallado de Excel Olap también valoramos su facilidad para elaborar y compartir*



Demandábamos una gestión más dinámica e integrada de la información, para una obtención más fácil de los datos de negocio que, en aquel momento, resultaba costosa



Antonio Couceiro Méndez, Director General de Begano

reports..., para los análisis complejos de datos, sincronizando información de varios cubos Olap, y para el diseño y manejo de Cuadros de Mando, además de que se trataba de una herramienta realmente competitiva en relación calidad-coste", explica Manuel Varela Pampin.

Óptimo control del presupuesto comercial

La implantación de Sage Excel Olap se inició por el área comercial, "básicamente, porque era el área donde, por la naturaleza de nuestro negocio, teníamos más claros y mejor desarrollados los indicadores de control", explica Antonio Couceiro.

El foco de Begano en este área era el control del presupuesto comercial, que representa un 40% de su facturación, y de cuya evolución necesitaban información fiable y oportuna para la correcta toma de decisiones. El área comercial de la compañía, con 200 empleados, demandaba una herramienta muy dinámica para el control por reports de los 20 indicadores comerciales que se encuentran en crecimiento constante. Excel Olap se implantó en las áreas de reporting, Olap, cuadros de mando y análisis de costes, "permitiendo un primer análisis

de la evolución del gasto comercial por marca, familia, envase y delegación, con la posibilidad de profundizar hasta el último punto de información (cliente-producto), cuando el sistema nos alerte de que la evolución no es la correcta", explica Antonio Couceiro.

Toda la información recopilada sobre ventas por zonas, productos, rutas, cliente, envase y cualquier otro indicador comercial también se incorpora a los cubos Olap para su análisis con la solución de Sage, repositorio que también extrae información del ERP comercial de Coca-Cola que utiliza Begano, al igual que de sus sistemas SAP.

Con la solución, los comerciales disponen hoy de todos los informes que necesita dentro de una misma plataforma y en un mismo repositorio para el análisis de datos, sin tener que acudir a varios sistemas transaccionales, alcanzando una mayor profundidad y dinamismo, al igual que una mayor autonomía en las consultas.

Los usuarios, habitualmente reticentes al cambio, han resultado ser, en este caso, auténticos dinamizadores en lo que al uso de la herramienta se refiere, ya que la misma ha mejorado la calidad de su día a día, con la disponibilidad de una información mejor modelada y de una autonomía casi total del departamento de TI, don-

Ahora podemos hacer un primer análisis de la evolución del gasto comercial por marca, familia, envase y delegación, con la posibilidad de profundizar hasta el último punto de información

de, con las medidas de seguridad pertinentes, cada comercial puede acceder y analizar su propia información.

La evolución del proyecto

Una vez concluido el proyecto del área comercial, la compañía está abordando la implantación de Sage Excel Olap en el ámbito industrial y logístico, evolucionando hacia un cuadro de mando integral que también abarcará, entre otros, Dirección General, Financiero, RR.HH., Gestión de Calidad y el área TI. Se trata de un proyecto liderado por el Departamento de Planificación y Control de Gestión. Excel Olap se pondrá en funcionamiento en el área industrial de manera casi inmediata, tratándose de un área con indicadores muy bien desarrollados y donde, al igual que en el área comercial, Begano necesita sobre todo fiabilidad, integrabilidad y flexibilidad para el análisis de los indicadores existentes.



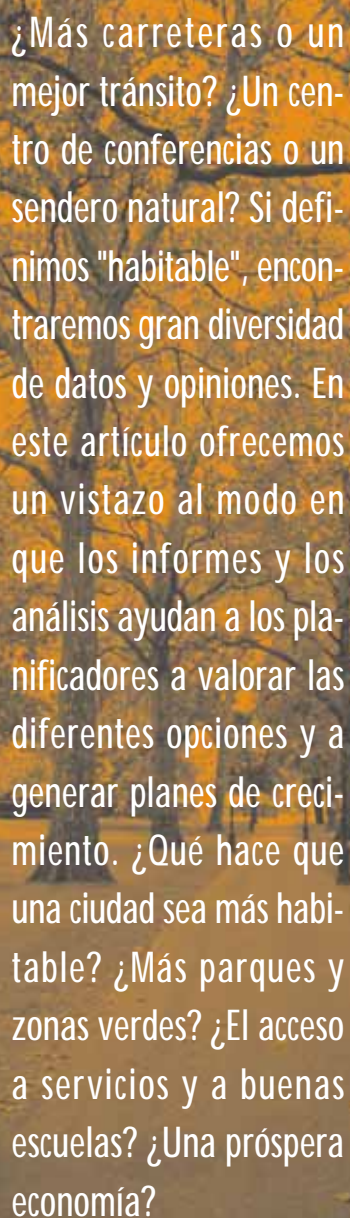
Teresa Núñez Monedero
Directora de Soluciones Financieras
División Gran Empresa de SAGE
www.sage.es/granempresa

¿Qué desean los ciudadanos?

Gestión del rendimiento y ciudades habitables

Por Javier Delgado

Responsable de Administraciones Públicas de Cognos España, una compañía IBM



¿Más carreteras o un mejor tránsito? ¿Un centro de conferencias o un sendero natural? Si definimos "habitable", encontraremos gran diversidad de datos y opiniones. En este artículo ofrecemos un vistazo al modo en que los informes y los análisis ayudan a los planificadores a valorar las diferentes opciones y a generar planes de crecimiento. ¿Qué hace que una ciudad sea más habitable? ¿Más parques y zonas verdes? ¿El acceso a servicios y a buenas escuelas? ¿Una próspera economía?

Los aspectos relacionados con la calidad de vida dependen del ojo de quién mira. Además, en esta era de integración económica global la gente considera los factores como la escolarización, viviendas de calidad, la sanidad, los servicios recreativos y el medioambiente como los primeros en la lista de prioridades. Cada año, por ejemplo, la Clasificación de Habitabilidad de la Unidad de Inteligencia Económica evalúa las condiciones de vida en más de 125 ciudades de todo el mundo. Entre sus más de 40 indicadores se encuentran estabilidad, sanidad, cultura y entorno, educación e infraestructura. Las cinco principales ciudades de la lista en 2007 fueron Vancouver, Melbourne, Viena, Génova y Perth.

El nuevo siglo urbano

El nuevo movimiento hacia la urbanización no tiene precedentes: Naciones Unidas pronosticó que para el año 2030, dos terceras partes de la población mundial será urbana. A medida que las personas van migrando hacia las ciudades en grandes cantidades, la calidad de vida y la sostenibilidad tienen una mayor influencia. No hablamos simplemente en términos de satisfacer la demanda creciente para el uso del suelo, el agua, la sanidad y los demás servicios. También es importante solucionar problemas, como el acceso a una vivienda asequible, el apoyo del arte, el transporte público, buenos puestos de trabajo y el desarrollo de comunidades.

Sociedades modernas, masa crítica

La masa crítica puede ser también un factor determinante: ¿cuánta afluencia humana más pueden soportar las infraestructuras y servicios actuales? En este caso, pueden ser necesarias nuevas perspectivas y planificaciones.

"Las sociedades modernas, rápidamente cambiantes, están creando la necesidad de un desarrollo estratégico que ofrezca una innovación constante y una renovación de las actitudes de procesos y personas", afirma PriceWaterhouse Coopers en un estudio sobre las ciudades del futuro. The Economist lo ve del siguiente modo: "para tener éxito de forma sostenida, una ciudad debe poder reinventarse a sí misma, quizá varias veces".

La Administración Pública como empresa

Así, Mike Bloomberg, el alcalde de la ciudad de Nueva York, está adoptando una visión empresarial de la gestión de la alcaldía: los ciudadanos son los clientes, los trabajadores y comisarios son el talento, y él es el director general.

El marketing y el análisis de datos trabajan codo con codo con este nuevo modelo para el servicio público. Un aspecto clave, por ejemplo, es proteger la "marca" de la ciudad. Es decir, un bajo índice de criminalidad, un buen transporte público y las calles limpias son indispensables para ven-

Mike Bloomberg,
el alcalde de la ciudad
de Nueva York, está
adoptando una visión
empresarial de la gestión
de la alcaldía: los
ciudadanos son los
clientes, los trabajadores
y comisarios son el
talento, y él es el director
general

der Nueva York como un lugar para vivir, trabajar y visitar.

Un servicio 24 horas de atención al cliente también permite a los usuarios realizar llamadas de reclamaciones o dudas. No sólo conecta el municipio con la administración, sino que proporciona a Bloomberg un "acceso sin precedentes" a aquello que está en la mente de los constituyentes, y de este modo la ciudad puede mejorar sus servicios.

¿Cuál es el resultado? Entre otros aspectos, una reducción de llamadas de emergencias, y una mayor rapidez en la gestión de los procesos de las ciudades, como la gestión de licencias o inspecciones.

La información afecta a las decisiones

El alcalde Bloomberg puede estar en la senda correcta cuando aplica prác-

ticas empresariales a la gestión ciudadana. El sector privado siempre ha otorgado una gran importancia a la mejora del rendimiento. La aplicación de modelos similares en el sector público está adquiriendo una gran velocidad.

¿Cómo ayuda la gestión del rendimiento? El *reporting* y el análisis permiten a los administradores de las ciudades comprender mejor qué quieren los ciudadanos, y aquello que funciona y lo que no. Más allá de las sugerencias de los electores, información como los datos del transporte, estadísticas sobre crímenes o la demografía aportan un detalle dimensional crítico. Examinando las tendencias y patrones, las administraciones locales pueden establecer prioridades y adaptar sus intervenciones más rápidamente, y ubicar recursos en el lugar adecuado. Los resultados condicionan las decisiones futuras sobre el crecimiento y el desarrollo.

La información analítica también proporciona un medio coherente para examinar el mérito relativo de los servicios o proyectos alternativos. ¿Es la expansión de carreteras una opción viable en términos de impacto sobre la comunidad? ¿Necesita la gente alternativas de transporte? ¿Sería más útil para los ciudadanos un centro de conferencias o un parque público?

Comunicar la estrategia y los resultados

La ciudadanía y grupos de interés como los reguladores y la comunidad empresarial también quieren saber qué ha hecho y qué está haciendo la ciudad para progresar. Las carreteras son un buen ejemplo. Los legisladores autorizan los requerimientos de seguridad; los conductores desean menores desplazamientos y una menor congestión; los ciudadanos afectados quieren límites ubicados en las ampliaciones de las carreteras; los contribuyentes quieren menores costes de mantenimiento; y las empresas quieren proporcionar bienes al usuario final.

Un cuadro de indicadores bien diseñado ofrece una forma de comuni-

car la estrategia y medir los resultados, tanto a corto como a largo plazo. De este modo, los grupos de interés están informados de todos los aspectos relacionados con las actividades y planes organizativos. A medida que las prioridades cambian, el cuadro de indicadores refleja estos cambios y sus impactos.

Modelando el futuro

Finalmente, con una planificación basada en factores, las ciudades pueden progresar más allá de los presupuestos y desarrollar planes y previsiones que tengan en cuenta la estrategia global.

La analítica proporciona un medio consistente para evaluar las ventajas relativas de servicios y proyectos. Los análisis *what-if* permiten a los administradores modelar un rango de escenarios posibles y crear previsiones para mostrar los efectos de los cambios sobre los planes de infraestructura o mandatos alternativos.

En resumen

Los gobiernos municipales se encuentran en primera línea cuando se trata de convertir las ciudades en más habitables y sostenibles, en especial teniendo presentes las tendencias urbanísticas a nivel mundial.

Los creadores de políticas ciudadanas necesitarán nuevos planteamientos, estrategias y modelos de planificación (no únicamente satisfacer la creciente demanda de servicios públicos, sino encontrar modos de crear espacios urbanos que la gente desee visitar, trabajar y vivir).

La gestión del rendimiento es un enfoque estratégico que puede ayudar a soportar este proceso, permitiendo a las ciudades aprovechar sus datos para conseguir mejores resultados sociales y mejorar el retorno de la inversión pública.



Javier Delgado
Responsable Administraciones
Públicas en Cognos España, una
compañía IBM
www.cognos.com/es

Los sistemas de Business Intelligence y la crisis

Por Juan Carlos García

Director de Desarrollo de Negocio de Bitam Europa

¿Pueden aportarnos los Sistemas de información elementos para afrontar las situaciones de crisis como la actual? ¿Qué es lo que realmente debe conformar un Sistema de Información para que sea una herramienta útil ante la crisis? ¿Qué hace de estos sistemas un valor añadido para la entidad y no una simple forma de presentar la información existente?

La actual coyuntura económica y la percepción de la misma están radicalizando la concepción de los sistemas de BI por parte de las entidades y empresas, generándose una dicotomía.

Por una parte, existen entidades en las que la utilización de sistemas de análisis de información ha pasado a ser considerado un objetivo residual: lo importante es vender, producir más barato, reducir costes de personal... ¡ya tendremos tiempo de abordar proyectos de BI cuando salgamos de la crisis! Normalmente este tipo de planteamiento deriva de una concepción incorrecta de lo que son estos sistemas y para qué sirven: su consideración como una mera herramienta de presentación de información que nos permite tener unos cuadros magníficos para enseñar al Consejo, publicar cosas para que se vea qué buenos



Una de las mejores formas de afrontar una crisis es considerando la información de la compañía como un vector generador de ventajas competitivas

somos etc... La verdad es que muchas veces ésa es la percepción de los sistemas de BI: una forma de poner las cosas "bonitas". Con este planteamiento, el razonamiento es inmediato: para tener lo mismo, pero más presentable, ya perderé mi tiempo y mi dinero cuando no tenga otra cosa mejor en la que gastarlo; y más aún, cuando al final siempre tengo al departamento de informática para que me prepare la información cuando la necesite.

El segundo planteamiento parte del reconocimiento de que una de las mejores formas de afrontar una crisis es considerando la información de la compañía como un vector generador de ventajas competitivas, es decir, como una forma de asegurar nuestra entidad frente a la competencia disminuyendo el riesgo derivado de nuestras debilidades y potenciando nuestras fortalezas. Es un planteamiento más correcto desde nuestro punto de vista, sobre todo en épocas turbulen-

tas: cuando todo se vende, crecer es fácil, pero cuando se complica la situación, saber qué está pasando en cada canal, en cada cliente, con cada comercial, detectar tendencias en los momentos iniciales, etc..., deviene crítico para sortear las situaciones complicadas.

Ante esta diferente percepción, ¿podemos responder a las preguntas que abren este artículo? La respuesta a las mismas debe ser contundente: sí, un sistema de BI es una herramienta fundamental para mejorar nuestra posición competitiva, pero es importante recordar que **no todo sistema de información es un sistema de inteligencia de negocio**.

A continuación vamos a establecer las diferencias fundamentales entre un Sistema de Información y un Sistema de Inteligencia de Negocio. Para ello primero analizaremos las diferencias entre un Sistema de Información y un Sistema de Gestión de la Información; posteriormente, veremos la diferencia entre los Sistemas de Gestión de la Información y los Sistemas de Inteligencia de Negocio.

Del Sistema de Información al Sistema de Gestión de Información

¿Qué características debe tener un Sistema de Información para ser considerado un Sistema de Gestión de la Información?

En primer lugar, debe responder a las características, necesidades y concepción de la entidad; debe existir un **Modelo de Negocio** al que el sistema de BI dé cobertura y cuyas necesidades de información sean soportadas por el sistema. No se trata por tanto de "poner en bonito" la misma información de la que ya se disponía, si realmente pretendemos que el sistema aporte un valor añadido debe responder a un análisis sobre los requerimientos de información asociados al tipo de negocio de la Entidad.

Por otro lado, el sistema debe responder a las características y necesidades del **Equipo Gestor**: dos empresas del mismo sector tendrán sistemas de gestión de información diferentes,

puesto que la forma de ver la empresa, a los clientes, a la competencia, a los proveedores, etc... depende de los gestores. Esto implica no sólo enfocar el Modelo de Negocio desde una perspectiva diferente, sino emplear unas herramientas de soporte u otras en función de la idiosincrasia de cada equipo gestor. Sólo tendremos un auténtico sistema para la gestión cuando el mismo responda a la idiosincrasia de los gestores, a sus características y peculiaridades; imaginemos un gestor acostumbrado a ver sólo números; si le planteamos un Cuadro de Mando lleno de gráficas, velocímetros, termómetros, etc..., por muy bien que responda a las necesidades objetivas del negocio, probablemente nos habremos cargado el sistema de información y se quedará como una mera forma de presentar las cosas, que él, por supuesto, no utilizará.

En tercer lugar, debe ser entendido como **Soporte de Comunicación** entre todos los miembros de la organización: es el medio que unifica el significado de todas las variables de negocio. Un sistema de gestión de la información tiene que aceptarse como plataforma de comunicación de la compañía, como un canal que evita las distorsiones en la información y que hace que el mensaje recibido sea igual al emitido; para ello debe ser utilizado como la única fuente de información aceptada en la organización y, caso de ser cuestionada, debe ser inmediatamente revisada y corregida.

Y finalmente, el sistema de gestión de la información ha de ser **algo vivo**, dinámico y permanentemente cambiante. Si hemos dicho que debe responder al Modelo de Negocio y a las características de los Gestores, elementos ambos en continuo cambio —y más en una situación como la actual—, ¿cómo puede pretenderse que el sistema que alimenta a ambos permanezca inmutable en el tiempo?; hacer lo contrario es la mejor forma de asegurar su muerte. Cualquier sistema de gestión de información debe ser implementado soportado en una metodología que garantice su adecuación permanente al Modelo de Negocio de la Entidad y a las características de los gestores.

Del Sistema de Gestión de Información al Sistema de Inteligencia de Negocio

En cuanto al Sistema de Gestión de la Información, ¿qué características debe tener para ser considerado un Sistema de Inteligencia de Negocio?

Si bien los cuatro elementos vistos anteriormente son requisitos indispensables para que pueda existir un sistema de gestión de la información, existe un quinto aspecto que constituye la esencia de los Sistemas de Inteligencia de Negocio, y establece una diferencia radical en el planteamiento entre entidades tradicionales y aquellas que consideran la *información*

mi gestión de la fuerza comercial o las negociaciones con mis clientes...; lo utilizo para ver como estoy cumpliendo mis objetivos a medio plazo e incluso para fijar los incentivos de los gestores de mi Organización, etc...

Todo ello está bien y es absolutamente cierto, pero lo anterior no significa que lo que entendemos por Sistema de Gestión de Información sea una Herramienta de Gestión; es necesario que el sistema no sólo proporcione información sino que debe ayudar al directivo a ejecutar sus funciones directivas, es decir, que sea realmente una herramienta de gestión.

Dos elementos son fundamentales para que el sistema sea una herramienta de gestión:

metas para cada uno de ellos y midiendo la realidad para obtener desviaciones.

Pensemos ahora en el ciclo de la planificación estratégica; ¿qué tiene que hacer el responsable de la Estrategia? Sin ánimo de ser exhaustivo podríamos establecer una serie de aspectos sobre los que debería trabajar: en primer lugar tiene que ser capaz de definir la estrategia de la Compañía; una vez definida debe ser capaz de desarrollarla hasta niveles operativos y plantear la forma de medir cada aspecto; debe desplegarla en la organización, asignando responsabilidades para cada elemento y comunicarla haciendo partícipe a la Organización de su evolución; debe enlazar la gestión del medio y largo plazo con el corto; obviamente deberán compararse los datos reales con las metas establecidas y analizar las desviaciones y, finalmente, habrán de adoptarse medidas correctoras que permitan aproximar la realidad a la estrategia definida.

Siempre que nuestro Sistema realice, ayude o facilite las labores anteriores se integrará con el Ciclo de Negocio, en este ejemplo, en el de la Planificación Estratégica:

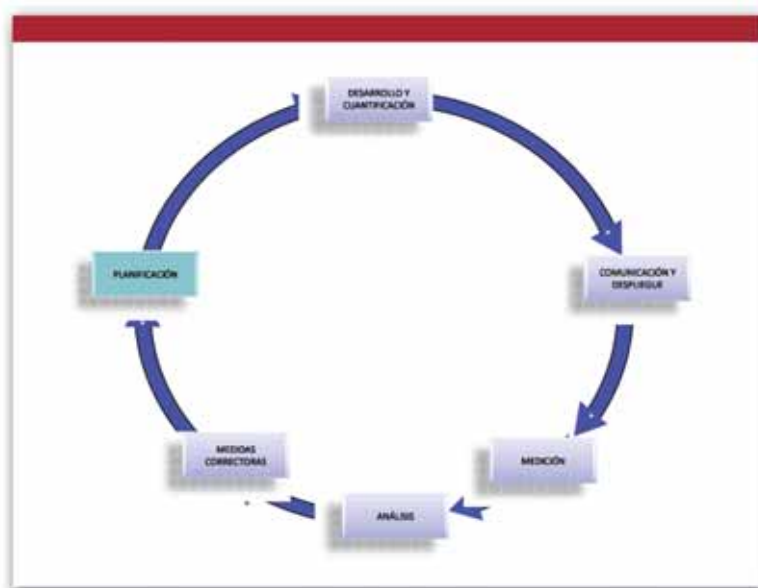


Fig. 1: Ciclo de planificación estratégica

como un valor añadido y un *factor diferencial* respecto a la competencia: para constituir un Sistema de Inteligencia de Negocio, el Sistema debe ser una **Herramienta de Gestión**, y debe haber sido implantada y aceptada como tal en la Organización.

Quizás alguno de los lectores en este punto estará pensando que lo anteriormente expuesto es una perogrullada, obviamente todos utilizamos la información para gestionar: uso mi cuadro de mando para ver como están comportándose mis ventas y modificar

1. En primer lugar, el Sistema debe estar *integrado en el Ciclo de Negocio* de la Entidad; debe facilitar la realización de funciones propias del ciclo de negocio, no sólo dar a conocer los datos concretos.

Vamos a ver en un ejemplo qué significa que un Sistema de Información esté integrado en el ciclo de negocio del usuario: Supongamos el ejemplo anterior en el que la Organización utiliza un cuadro de mando integral para ver como cumple sus objetivos estratégicos, estableciendo

- Funcionalidades para desarrollar nuestra estrategia (por ejemplo, que faciliten estructuras diferentes interrelacionadas: objetivos, subobjetivos, indicadores, actividades, tareas, etc).
- Funcionalidades que faciliten la comunicación (por ejemplo, gestión de mapas estratégicos, etc).
- Funcionalidades que faciliten el despliegue (por ejemplo, establecimiento de responsables, generación automática de correos, seguimientos personalizados, etc).
- Funcionalidades que permitan integrar información estratégica y operativa en el mismo entorno, no teniendo que ir a sistemas y fuentes diferentes.
- Funcionalidades que faciliten la visualización y el análisis de la información resultante por los gestores, no limitándola a los analistas técnicos; cada vez más, los niveles directivos asumen el manejo de

herramientas tecnológicas como un requerimiento natural de su trabajo, por lo que deben ser capaces de manejar y generar su propia información, sin que ello suponga un conocimiento técnico especial: para ello, el sistema debe ser capaz de proporcionar las herramientas necesarias.

- Y finalmente, funcionalidades que faciliten la adopción de medidas correctivas, gestionándolo desde el propio sistema, como veremos en el segundo punto.

En definitiva, y como primera condición para que se convierta en un Sistema de Inteligencia de Negocio, nuestro sistema debe incorporar un conjunto de elementos y funcionalidades que posibiliten su integración en el proceso de negocio.

2. La segunda característica que debe incorporar, si pretendemos que sea un sistema de gestión, es facilitar la adopción de medidas correctivas. Obviamente, todos utilizamos nuestros sistemas de información para tomar decisiones y ejecutar acciones que nos permitan mejorar. Sin embargo, normalmente este es un proceso unidireccio-

nal: se analiza, se decide hacer determinadas actuaciones, se realizan —o no—, y se cierra el ciclo; posteriormente se volverá a hacer con otros aspectos que se analicen, pero el ciclo anterior ya se cerró.

Existen diferentes formas en las que el Sistema puede ayudar a la acción, pero todas ellas pasan por ofrecer a los gestores, en mayor o menor medida, las siguientes capacidades:

- Posibilitar la interrelación con el sistema, por ejemplo, a través de la incorporación de comentarios que ayuden a matizar determinados valores, o generando cadenas de análisis de información en grupo.
- Integrar dentro del sistema las actividades a realizar, facilitando herramientas de definición de tareas, asignación de responsabilidades, seguimiento del grado de avance, etc. Es crítico que la gestión de las actividades esté integrada dentro del sistema de información, pues es la única forma práctica de garantizar la interrelación entre acción e información
- Facilitar una Base de Conocimiento que proporcione información sobre posibles causas, factores condicionantes, actuaciones realizadas con anterioridad, etc.

Un Sistema de
Inteligencia de Negocio
es una herramienta
fundamental en la actual
coyuntura económica

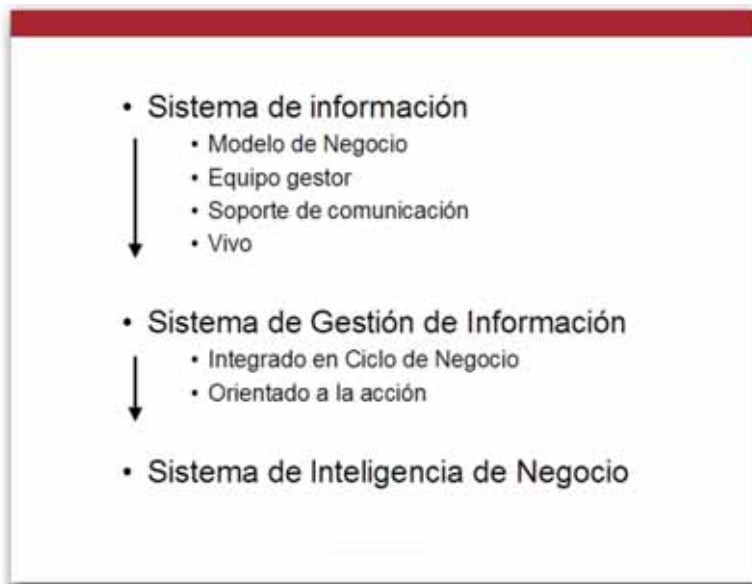


Fig. 2: El camino hacia un Sistema de Inteligencia de Negocio

Por tanto, la segunda característica del sistema de Gestión de Información para que pueda ser considerado un Sistema de Inteligencia de Negocio es que esté **orientado a la acción**.

En resumen, existen tres estados posibles de nuestro Sistema: Sistema de Información, Sistema de Gestión de Información y Sistema de Inteligencia de Negocio orientado a la gestión, debiendo incorporar determinadas características para situarse en un nivel u otro.

Como conclusión podemos establecer que un Sistema de Inteligencia de Negocio es una herramienta fundamental en la actual coyuntura económica, y es decisión del directivo quedarse en la instalación de un simple Sistema de Información, o evolucionar a posiciones más competitivas a través de un Sistema de Inteligencia de Negocio.



Juan Carlos García
Director de Desarrollo de Negocio de Bitam
Europa
www.bitam.es

Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando



Título: Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando

Autores: Eduardo Andreu y Rafael Martínez-Vilanova

Editorial: ESIC Libros profesionales de empresa

Páginas: 256

Idioma: Castellano

Esta obra está dedicada a todos los gestores y directivos de pequeñas y medianas empresas que quieran desarrollar en su organización una potente herramienta de gestión como es el cuadro de mando.

Existen en la bibliografía actual muchos libros de calidad que hablan del cuadro de mando, en su mayoría de procedencia norteamericana. Ahora bien, si examinamos estas obras veremos que están plagadas de ejemplos de grandes empresas multinacionales y que, en general, son de difícil aplicación en las pymes locales.

Para paliar la situación indicada arriba, los autores, consultores con una dilatada experiencia en colaborar con pymes, han vertido todos sus conocimientos en este libro que, basado en la idea original de los doctores Norton y Kaplan (creadores del concepto del cuadro de mando integral o Balanced

Scorecard), ofrece al gestor de estas organizaciones una manera práctica y fácil de confeccionar su propio cuadro de mando.

El modelo de cuadro de mando propuesto analiza la empresa desde la perspectiva de su estrategia personal y da las pautas para que el lector cree su propio cuadro de mando, semejante al tablero de mandos de un automóvil, teniendo en cuenta todas las áreas de su empresa y no sólo la financiera como se ha hecho tradicionalmente. Así pues, ofrece al lector información suficiente para que éste diseñe indicadores comerciales, de recursos humanos y de procesos internos sin olvidarnos de los financieros. Mediante el cuadro de mando, el gestor dispondrá de información que le permitirá tomar decisiones en tiempo real, gracias a una información que se obtiene antes de que los datos contables le sean presentados.

Los autores muestran también el camino para que las pequeñas empresas puedan hacer llegar a todos sus empleados las ideas de qué es lo realmente importante para ser competitivos. Por otra parte, el recorrido por las distintas áreas de la empresa ayudará a los gestores a revisar su organización por completo comenzando por la estrategia establecida. Para ello, la obra contiene un test de evaluación, gráficos y tablas que ayudarán al lector en su cometido.

Se trata, en resumen, de un manual que lleva al gestor o directivo de una pequeña o mediana empresa, independientemente de sus conocimientos previos de la materia, a elaborar su propio cuadro de indicadores que le mostrarán la marcha de su organización de manera sencilla, rápida y fiable, constituyendo así una herramienta de gestión de innegable utilidad.

A río revuelto... Inmon gana a Kimball

Por Jorge Fernández González

En estos tiempos revueltos con la palabra Crisis plenamente instalada en nuestro día a día, disponer de sistemas de data-warehousing y BI correctamente diseñados es incluso más crítico si cabe: el modelo decisional de Inmon sale triunfante.

Crisis, crisis, crisis, subprime, inyectar capital. No paramos de oírlo por todos lados. El pánico corre por los mercados y algunos ya empiezan a decir... ¡¡¡RECESIÓN!!! La bolsa cae, los bancos caen, los estados intervienen, los ahorros se esfuman, es el ¡¡¡FIN DEL MUNDO!!! tal y como lo conocemos.

Y claro, con estos mensajes de pánico en todos los periódicos y noticiarios es difícil estar tranquilo, lo reconozco, y obviamente las empresas, estén bien o estén mal económicamente, empiezan todas a mirarse el ombligo para ver dónde se pueden apretar el cinturón. Es en estos momentos en los que se va a comprobar realmente si tus sistemas de Business Intelligence y Datawarehousing han sido bien diseñados y son adaptables a los cambios de mercado. Durante muchos años algunos consultores han tirado por el camino recto y han hecho que los sistemas de datawarehousing sean solo de carácter multidimensional olvidando los modelos de Inmon y centrándose solo en Kimball.

Así, a lo largo de este periodo las preguntas que han formulado las empre-



sas a los sistemas de Business Intelligence han sido mas o menos las mismas, y muy bien estructuradas desde el punto de vista multidimensional, con lo que estos sistemas han cumplido perfectamente con su función. En todo este tiempo he tenido que explicar y hablar en muchas presentaciones sobre la necesidad de un modelo decisional entidad-relación (Inmon), previo al multidimensional (Kimball), que garantizase la adaptabilidad de los modelos de análisis y reporting. Y a veces he predicado en el desierto y otros "consultores" han reducido el coste del proyecto a base de tirar por el camino recto (solo multidimensional). Y hasta el momento les había salido bien.

Pero esto a partir de ahora va a cambiar rápidamente, ya que es en las actuales circunstancias cuando los datawarehouses han de demostrar que han sido diseñados de forma adaptativa, porque lo que se les acerca es un panorama de preguntas y más preguntas NO HABITUALES, búsquedas de relaciones que seguramente no estaban predefinidas, búsquedas de cómo enfrentarse a un cambio brutal del mercado, de cómo ser mas adaptable...; todo preguntado

desde negocio y con urgencia total, en una secuencia vertiginosa que va a poner los sistemas de Business Intelligence al 200%.

Y obviamente solo las arquitecturas adaptables de datawarehousing van a poder aguantar el tirón. Así que si ya tenéis un sistema de Business Intelligence, o lo estáis empezando a construir, este es mi consejo: hacidle dos preguntas a vuestro arquitecto de datawarehousing, la primera es ¿sobre qué arquitectura de datawarehousing se está ejecutando? Y una vez os haya respondido, le espetáis la segunda pregunta... ¿Inmon?

Si os pone cara rara, empezad a preocuparos.



Jorge Fernández González

Director de Consultoría Business Intelligence de Abast Solutions

Profesor asociado Universitat Politècnica de Catalunya

Autor del Blog "Sistemas Decisionales, algo más de Business Intelligence"

(<http://sistemasdecisionales.blogspot.com>)



Aváncese a su competencia.

Decisiones más fáciles. Estrategias más claras.

En Abast Solutions desde hace muchos años integramos soluciones de **Business Intelligence (BI)** y de **Gestión del Rendimiento (CPM)** basadas en las herramientas líderes del mercado para ayudar a nuestros clientes a tomar mejores decisiones y monitorizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

- Soluciones **Data Warehouse**
- **Análisis** multidimensional
- **Reporting** y cuadros de mando (**Dashboards**)
- Cuadro de mando integral (**Balanced Scorecard**)
- **Planificación**


Business Objects[™]
Platinum Partner


SILVER RESELLER PARTNER

 **CERTIFIED PARTNER**


GOLD CERTIFIED
Partner | Information Worker Solutions



bi@abast.es
www.abast.es/bi

BARCELONA Tel. 933 102 248
MADRID Tel. 914 061 601
VALENCIA Tel. 963 942 278

El **paracaídas** para el ejecutivo de altos vuelos.

Le piden que haga **volar más alto** su empresa. Pero cuando debe manejarse entre estrictas normativas de control, estrategias de crecimiento, análisis presupuestarios y otras “turbulencias” en cuanto al rendimiento empresarial, se puede ser propenso al vértigo. Sobre todo si se espera de usted la respuesta adecuada en cada momento. Para poder mantener el control, además de nervios de acero es necesario tener una confianza absoluta en la información de que dispone. Es lo que le ofrece una solución Cognos.

En Cognos somos expertos en gestión del rendimiento, y podemos ofrecerle una única plataforma que agrupa generación de informes, análisis, previsiones, planificación, consolidación y cuadros de mando. Lo que permite por ejemplo conectar los datos financieros con la operativa, facilitando la toma de decisiones. Déjenos ayudarle a despegar hacia el éxito.

Proceda con confianza. Para saber más visite: www.cognos.com/es

COGNOS
AN IBM® COMPANY