

“Las organizaciones comenten 5 errores al realizar proyectos de inteligencia de negocios”

“Si usted conoce a alguien que le asegura que con BI es posible responder a cualquier problema de su negocio, es muy probable que también le diga que puede predecir cuándo y dónde será el próximo terremoto”, señala académico.

“Si bien la inteligencia de negocios es un área que ha ido cobrando mayor relevancia durante los últimos 15 años en la industria nacional, es posible ver cómo se incurre en errores o problemas comunes una y otra vez al realizar un proyecto de este tipo”, señala el profesor Sebastián Ríos (PhD), director del Centro de Investigación en Inteligencia de Negocios (ceine.cl) y del Magister en Ingeniería de Negocios con TI (MIBE), ambos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Más allá de los errores más típicos, que ya tienen una amplia discusión y soluciones, pone el acento en problemas que tienen que ver con una mirada estratégica. “Las organizaciones cometen cinco errores comunes al realizar proyectos de inteligencia de negocios”, señala.

El primer problema es **no entender el real alcance de un proyecto BI**: “La inteligencia de negocios utiliza modelos matemáticos que permiten obtener información valiosa a partir de datos de la empresa. Esto lleva a muchas personas a creer que estos modelos pueden responder a cualquier pregunta o peor aún, creer que siempre les dirán cuál es la mejor decisión que pueden tomar. Si usted



PATRICIA BARRERA

Sebastián Ríos, director del Centro de Investigación en Inteligencia de Negocios, U. de Chile.

conoce a alguien que le asegura que con BI es posible responder a cualquier problema de su negocio, es muy probable que también le diga que puede predecir cuándo y dónde será el próximo terremoto”, señala. En consecuencia, explica, los resultados de un proyecto de BI-modelos, siempre busca descubrir cómo opera el negocio

de manera cuantitativa (descriptiva), lo cual permite tomar mejores decisiones. “Muchas veces este es un proceso iterativo y que no siempre encuentra las respuestas que buscamos. Si se logra encontrar conocimiento y situaciones interesantes o relevantes para el negocio, se pasa a una segunda etapa:

¿Cómo me adelanto a los eventos que impactan a mi negocio? ¿Será posible predecir con algún horizonte si alguna situación ocurrirá?”

Agrega que muchas ocasiones se podrá encontrar modelos que funcionen. “Sin embargo existirán veces que no es posible, y por mucho que le aseguren que encontraron un buen modelo, si tiene un 80% de error obviamente no sirve. Por lo tanto, pensar que un proyecto de BI generará siempre los mejores modelos predictivos es un grave error. Justamente, un proyecto de BI se debe abordar pensando que puede que no se obtenga ningún modelo predictivo. Ese es uno de los riesgos principales de un proyecto de esta naturaleza”.

MALA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El segundo error es **no tener una buena definición del problema**. “Al entender el primer error, es posible definir problemas realistas. Con expectativas adecuadas, y así, nadie sufre. En algunas empresas los analistas de BI intentan resolver problemas muchas veces fuera del alcance de lo que se puede realizar, tratando de generar miniproyectos paralelos para poder cumplir las expectativas de

las jefaturas. En otras ocasiones el analista de BI llegará con una solución a otro problema”.

Fallar en comunicar de BI a los stakeholders es el tercer error que se comete. “Lamentablemente, un proyecto de BI es transversal a la organización, cruza varias áreas. Suele ocurrir que las personas a cargo no entienden los reales alcances del proyecto o no son capaces de transmitirlos. Y las expectativas de los usuarios o colaboradores por lo general se ubican en el espacio donde el modelo resolverá todos sus problemas”.

Una buena práctica —recomienda— es hacer una reunión con todos los *stakeholders*, transmitirles lo que abordará el proyecto y aún más importante, dejar claro lo que no abordará. El fijar bien las expectativas al inicio ahorra dolores de cabeza.

PLAZOS RIDÍCULOS

Un cuarto error es **establecer plazos ridículos para el desarrollo de proyectos de BI**. “El plazo de un proyecto de BI depende del nivel de madurez de la organización. No es lo mismo intentar evangelizar con el primer proyecto de BI en una empresa que desarrollar en una

firma donde existe un área de BI bien establecida. En el primer caso, intentar desarrollar un proyecto de BI en un año, es ridículo. Muchas veces pasan meses (3 o 4 meses) para poder obtener los datos necesarios para realizar los primeros análisis. Obviamente, hasta lograr tener una base sólida de datos necesarios para poder enfrentar una pregunta de negocio podría fácilmente pasar un año”.

Sugiere dividir el proyecto en extracción y consolidación de la información, análisis descriptivo, análisis predictivo, implantación tecnológica y finalmente, integración en la toma de decisiones. “Si es posible es mejor dividir estos subproyectos en etapas y entregar resultados incrementales a medida que se van incorporando fuentes de datos”.

El quinto error es **hacer un proyecto de BI sin una visión estratégica e inversión de largo plazo**. “La alta gerencia debe tener en cuenta que un proyecto puntual de BI no tiene ningún sentido si no se enmarca en una visión estratégica para el negocio. Todo indica que las empresas deben migrar a una estrategia basada en datos, por lo que es muy importante dejar de ver los proyectos de BI como iniciativas aisladas e incorporarlas como pilar estratégico de mediano/largo plazo”, concluye.