

Plan estratégico, KPI's y Requisitos de Usuario



Plan estratégico e Inteligencia de Negocio

2

□ El plan estratégico o plan de empresa incluye los siguientes elementos:

□ **Objetivos:** Describen un estado de la empresa que se desea alcanzar o mantener

- e.g. Aumentar nuestro número de viajeros en la zona sur de Europa

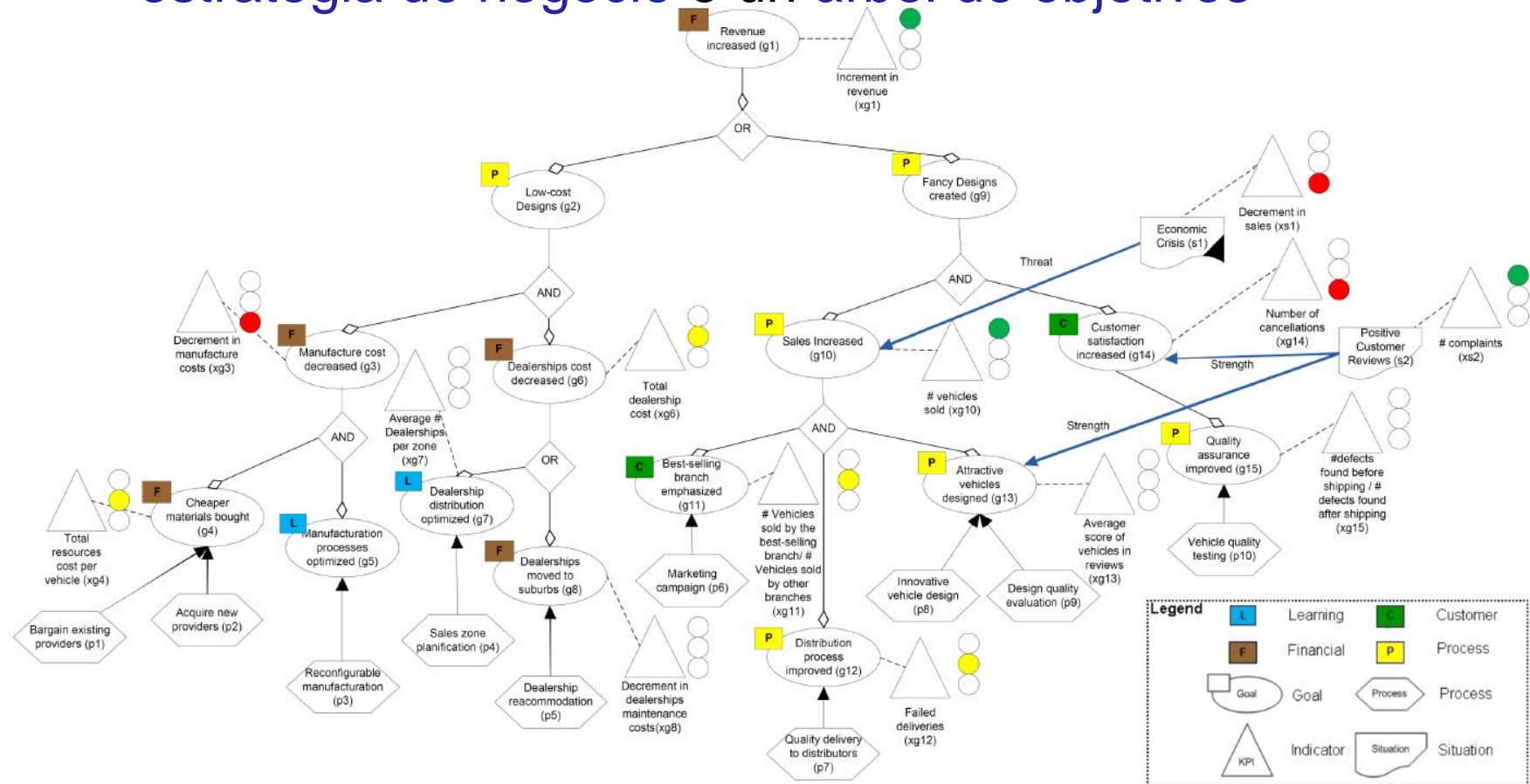
□ **Indicadores:** Miden el grado de consecución de un objetivo

- e.g. Aumentar el número de viajeros en un 10% durante el próximo año

Plan estratégico e Inteligencia de Negocio

3

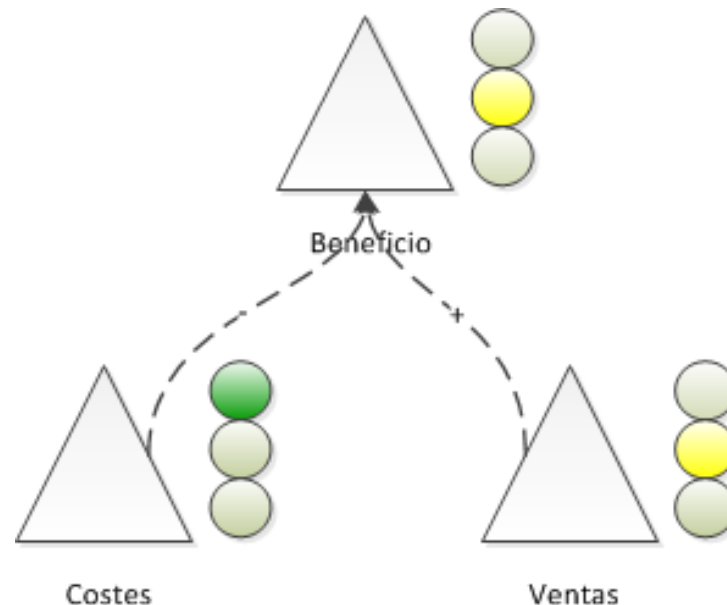
□ Una alternativa consiste en crear un modelo de la estrategia de negocio o un árbol de objetivos



Indicadores Clave de Rendimiento y Medidas

4

- Uno de los **elementos fundamentales** en el plan de negocio y en los sistemas de IN son los Indicadores
- Un Indicador presenta un **gran volumen** de información de forma **agregada y sencilla**



Indicadores Clave de Rendimiento y Medidas

5

□ ¿Qué diferencia un Indicador de una Medida?

□ Una medida es una medición del valor de un cierto objeto u objetivo

- e.g. Hemos vendido 1 20.000 vehículos

□ Un Indicador lleva implícito un **conocimiento** acerca de qué valores representan un rendimiento positivo, aceptable ó cuales constituyen un fracaso

- e.g. Nuestro objetivo era vender 1 30.000 vehículos durante el año.
- En el peor de los casos no queríamos vender menos de 1 10.000.
- Hemos vendido 1 20.000 vehículos, luego hemos tenido un rendimiento aceptable.

Indicadores Clave de Rendimiento y Medidas

6

- ☐ Un indicador debe de satisfacer una serie de **condiciones** para estar correctamente definido:
 - ☐ Debe medir un **sólo** objetivo (ser específico) - **S**pecific
 - ☐ Debe ser **medible** - **M**easurable
 - ☐ Debe tener un valor objetivo **alcanzable** - **A**ssignable
 - ☐ Debe de estar acotado **temporalmente** - **R**ealistic
 - ☐ Debe de ser **relevante** - **T**ime-related

- ☐ Si se satisfacen estas condiciones se suele decir que el indicador cumple con las propiedades **SMART**

Indicadores Clave de Rendimiento y Medidas

7

- ☐ Algunos indicadores son especialmente relevantes para **objetivos de la empresa** o del plan estratégico
- ☐ Estos objetivos reciben el nombre de **Indicadores Clave de Rendimiento** o **Key Performance Indicators (KPIs)**
- ☐ En el caso de los KPI, su precisión y correcta predicción del objetivo asociado son si cabe aún más importantes
 - ☐ De sus valores dependen las decisiones estratégicas de la empresa

Indicadores Clave de Rendimiento y Medidas

8

☐ ¿Cómo se crea o se elige un KPI?

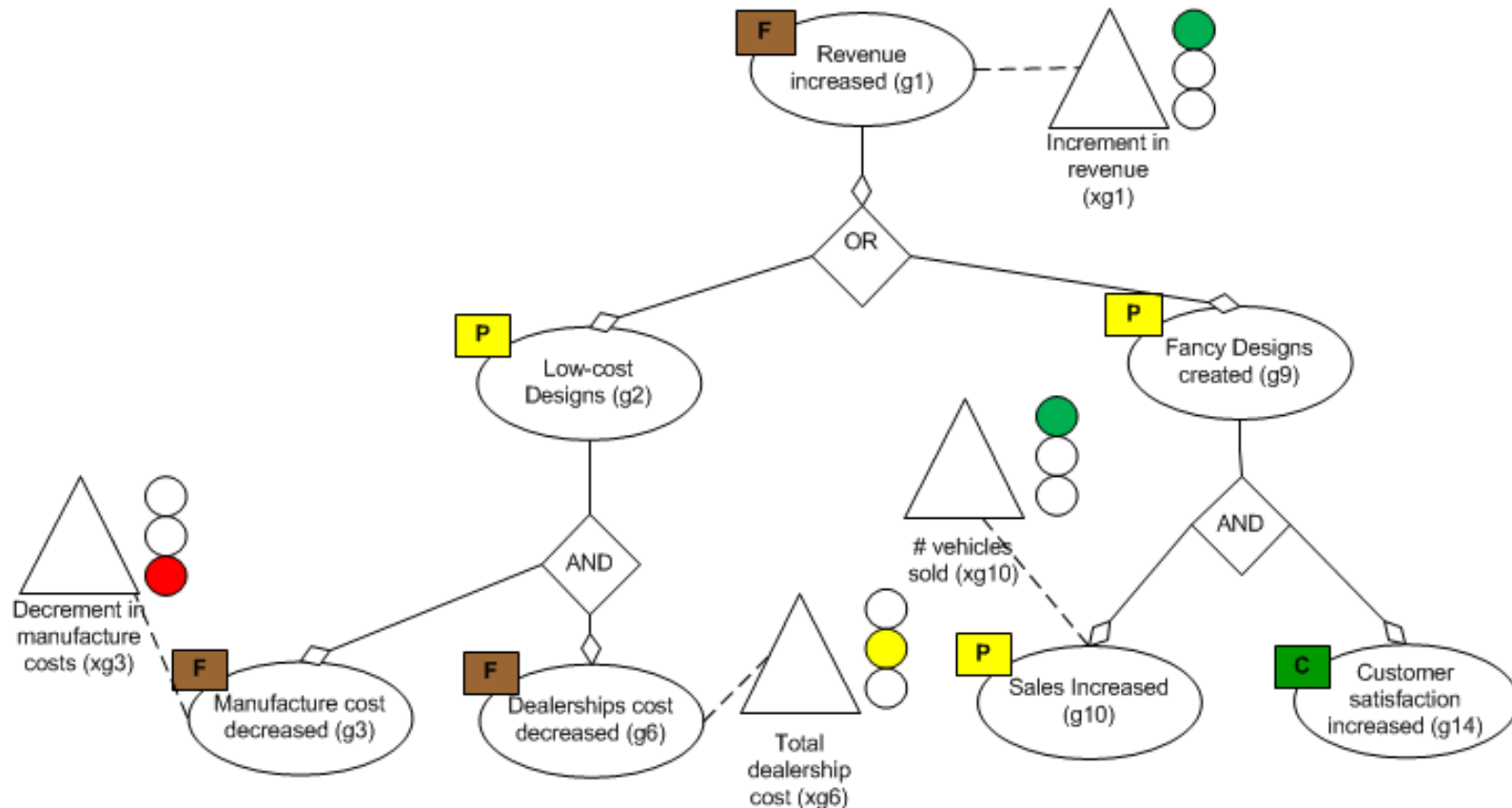
- ☐ Dependiendo del **dominio** existen listas confeccionadas de los KPIs más utilizados
 - e.g. finanzas, aeropuertos, eCommerce
- ☐ En caso de que haya uno o más objetivos que no dispongan de KPI asociado, normalmente se crea un comité para elegir candidatos a KPI
- ☐ Los candidatos son utilizados por un tiempo para **verificar** o **descartar** su posición como KPI

Indicadores Clave de Rendimiento y Medidas

9

□ ¿Cómo identificar cuándo es necesario añadir KPIs?

- Listando los objetivos o creando un árbol se pueden identificar aquellos que no tienen un indicador asociado (y por tanto no se pueden medir)



Requisitos de Usuario

10

- ☐ Las técnicas anteriores nos sirven para verificar que proveemos la **información correcta** asociada a cada **objetivos** del negocio
- ☐ Sin embargo, para facilitar el uso de la información necesitamos saber **cómo** la empresa quiere utilizarla
 - ☐ **Quién** va a utilizar **qué información**
 - ☐ **De dónde** va a provenir la información
- ☐ Debemos de llevar a cabo una captura de **requisitos de usuario**

Requisitos de Usuario

11

- ☐ Técnicas:
 - ☐ Extracción de información de sistemas existentes
 - ☐ Análisis de la actividad empresarial
 - ☐ Entrevistas y elicitación de objetivos particulares

- ☐ Normalmente se lleva a cabo una combinación de varias de ellas

Requisitos de Usuario

12

- ☐ Extracción de información de **sistemas existentes**:
 - ☐ La técnica más sencilla
 - ☐ Requiere de un **sistema** de apoyo para la toma de decisiones **previamente instalado**
 - ☐ Se realiza un listado de todos los informes existentes
 - Sirve **cualquier tipo** de **informe**:
 - Generación de informes a partir de bases de datos transaccionales
 - Cubos de análisis, cuadros de mando
 - Google analytics, informes de visitas, payrolls...

Requisitos de Usuario

13

- Extracción de información de **sistemas existentes**:
 - Para cada informe se identifican los **conceptos involucrados** y **quién** los utiliza



Requisitos de Usuario

14

- ☐ Análisis de la actividad empresarial:
 - ☐ Análisis de los procesos de negocio y las entidades involucradas en la actividad de la empresa
 - ☐ Puede llevarse a cabo de dos formas:
 - ☐ Textualmente
 - ☐ Recopilando información en un documento que describe los procesos de negocio relevantes de la empresa junto a los datos utilizados
 - ☐ Mediante modelado
 - ☐ Utilizando una notación específica

Requisitos de Usuario

15

- ☐ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:
 - ☐ Recopilan la información a mostrar **a partir** de los propios **tomadores de decisión**
 - ☐ El **diseñador** del almacén **asiste** al **tomador de decisión** en el proceso de **elicitación**
 - ☐ Basado en preguntar de forma recursiva “¿**Por qué?**” y “¿**Cómo?**”

Requisitos de Usuario

16

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Notación:

□ Procesos de negocio: **BP**

- Su realización produce un beneficio a la empresa
- Ventas, Reclamaciones, Alquileres, Compra de billetes, etc...

□ Objetivos estratégicos: **S**

- Causan un beneficio inmediato a la empresa con su consecución
- Relacionados con las medidas de rendimiento de los procesos
- Aumentar el número de supermercados, Llegar a un mayor público...

☐ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

☐ Notación:

☐ Objetivos decisionales:

- Permiten alcanzar objetivos estratégicos mediante toma de decisiones
- Requieren información para poder llevarse a cabo
- e.g. Promoción de mejores clientes, Eliminación de productos fallidos

☐ Objetivos de información:

- Representan la información que debe ser recogida para la toma de decisiones
- e.g. Analizar la distribución de compras de los clientes, Identificar productos habitualmente devueltos

☐ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

☐ Notación:

☐ Requisitos de información:

- Describen informes que el sistema deberá de generar y análisis que el sistema debe de soportar
- Permiten alcanzar objetivos de información
- Están compuestos por contextos y medidas

☐ Contextos:

- Describen los conceptos involucrados en un informe o análisis dado
- e.g. Mercados, Productos, Almacenes, Aviones ...

Requisitos de Usuario

19




□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Notación:

□ Medidas:

- Describen medidas de rendimiento del proceso de negocio
- e.g. N° unidades vendidas, N° Clientes, N° Visitas ...

□ Relaciones:

- Medio-Fin (para relaciones entre objetivos) 
- Agregación (para relaciones entre contextos) 
- Composición (para el resto) 

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Pasos:

1. Comenzamos **eligiendo** un **proceso de negocio** de interés para el tomador de decisión
2. Una vez elegido el proceso de negocio **interrogamos** al tomador de decisión
 - ¿Qué se intenta mejorar en el proceso de negocio?
 - ¿Qué objetivos se desean cumplir a largo plazo?
 - ¿Cómo se van a alcanzar dichos objetivos?

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Pasos:

3. Elaboramos el **árbol de objetivos** utilizando las respuestas del tomador de decisión

- **¡Cuidado!** Cada tomador de decisión empezará a responder a un nivel distinto (estratégico, decisonal, de información)
- Debemos **asistir y guiar** al tomador de decisión en la exploración:
 - **¿Por qué?** Para **subir** de nivel de abstracción
 - **¿Cómo?** Para **bajar** de nivel de abstracción

Requisitos de Usuario

22

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Pasos:

4. Tras obtener el árbol, **analizamos** cada **objetivo de información** y completamos el análisis:
 - ¿Qué conceptos están involucrados en el informe? → **Contextos**
 - ¿Qué medidas de rendimiento proporcionan la información? → **Medidas**
5. Para finalizar, verificamos cada requisito de información mediante **documentación complementaria**

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Ejemplo:

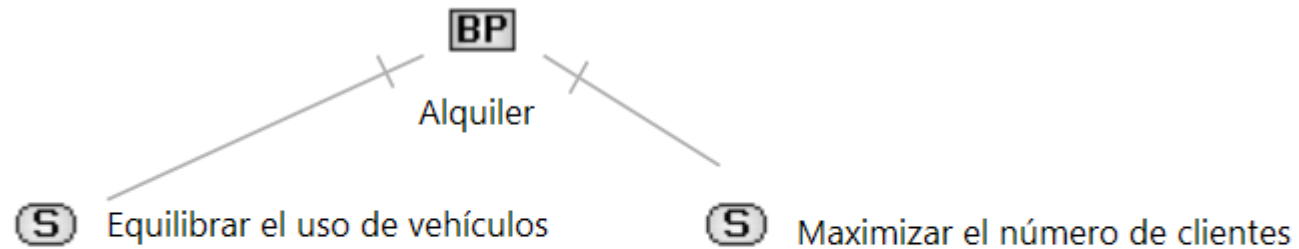
- Compañía de alquiler de coches
- Tomador de decisión: Gestor de la franquicia
- Proceso: Alquiler
- Objetivos estratégicos:
 - Equilibrar el uso de los vehículos
 - Maximizar el número de clientes

Requisitos de Usuario

24

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Ejemplo (II):



□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Ejemplo (III):

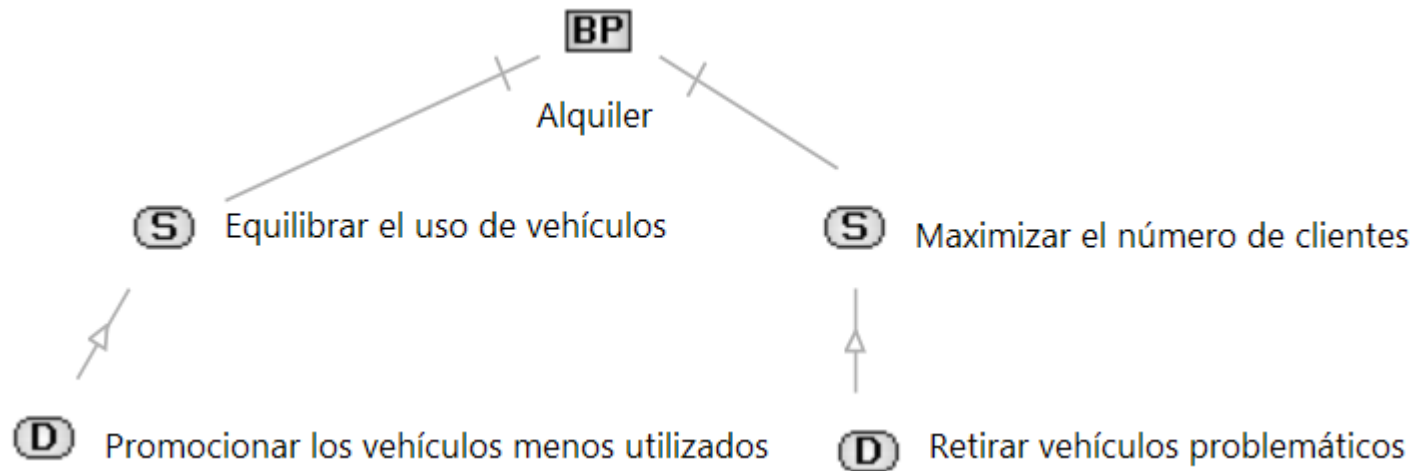
- ¿Cómo equilibrar el uso de vehículos?
- Promocionando los vehículos menos utilizados
- ¿Cómo aumentar el número de clientes?
- Retirando aquellos vehículos que den problemas, ya que así aumentamos la satisfacción de los clientes

Requisitos de Usuario

26

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Ejemplo (IV):



□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Ejemplo (V):

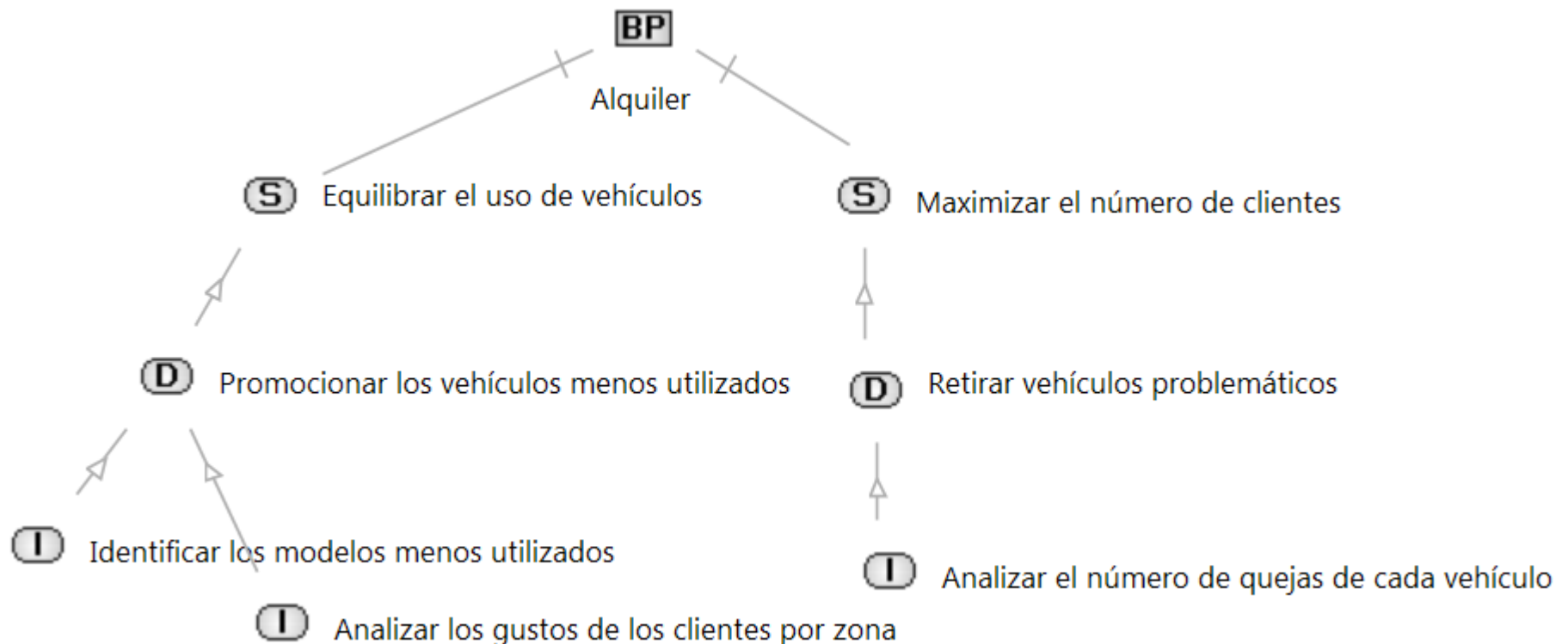
- ¿Cómo podemos determinar que vehículos promocionar?
 - Necesitamos identificar los **modelos** menos utilizados
 - También sería conveniente analizar que gustos tienen los **clientes** de cada **zona**
- ¿Cómo conocer qué vehículos debemos retirar?
 - Analizando el número de **quejas** asociadas a cada **vehículo**

Requisitos de Usuario

28

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Ejemplo (VI):



□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ Ejemplo (VII):

- ¿Qué conceptos están involucrados en la promoción de vehículos?
 - Vehículos por modelos y clientes por zona
- ¿Y medidas?
 - El n° de veces que un modelo ha sido alquilado
- ¿Y en el análisis del número de quejas?
 - Los vehículos individuales y el n° de quejas asociadas

Requisitos de Usuario

30

□ Entrevistas y elicitación de **objetivos particulares**:

□ ¿Echáis en falta algún concepto?

