

En busca de la información útil

El Business Intelligence debe ser capaz de ayudar a las empresas a encontrar respuestas acerca de cuáles son los indicadores más creíbles para medir resultados, qué acciones generan mayor rentabilidad y cuánto vale un cliente fiel, entre otras preguntas.

Hoy las empresas requieren mayor precisión y potencia de análisis de manera oportuna, relevante e inmediata. Las exigencias del mercado y la necesidad de conocimiento del cliente hacen imprescindible que exista una buena infraestructura de información. Las empresas precisan hacer tangibles los resultados y obtener ventajas reales de la información. Necesitan, en definitiva, un Marketing efectivo y de precisión para abordar a sus clientes.



El Business Intelligence es la disciplina orientada a apoyar la toma de decisiones en la empresa. Este sistema de apoyo se hace a partir de una serie de metodologías y tecnologías para transformar grandes cantidades de datos, provenientes de diversas fuentes, en *información* útil y con sentido para así generar el *conocimiento* necesario para la toma de decisiones estratégicas.

Qué y dónde medir

El Business Intelligence en el marketing debe ser finalmente capaz de responder, por ejemplo, preguntas del tipo: ¿cuáles son los mejores y más creíbles indicadores para medir los resultados? ¿Es posible medir una acción específica sobre clientes? ¿Cómo puedo saber si la campaña realizada fue efectiva? ¿Qué acciones son las que generan mayor rentabilidad? ¿Cómo determino la rentabilidad de un cliente y de cada uno de los segmentos? ¿Cuánto vale un cliente fiel? ¿Qué segmento es el de más valor? ¿Qué segmento es el de mayor tasa de abandono?

Existe un gran número de métricas que facilitan el responder a este tipo de preguntas. Ejemplo de estas métricas son:

- **Mercado:** cuotas de mercado, potencial de mercado, atractivo de un sector, crecimiento, investigación de preferencias.
- **Competencia:** participación en productos, estudios de posicionamiento, benchmarking, competitividad, preferencias de clientes.
- **Clientes:** percepción de valor, grado de satisfacción, recompra, fuga, fidelidad, crecimiento, propensión de compra, *share of wallet*, rentabilidad, volumen de negocio, frecuencia de compra, cruce de productos, riesgo, costo, preferencias, caracterización demográfica, *life time value*, valor potencial.

Estas métricas son sólo un pequeño ejemplo del tipo de variables que podría ser necesario utilizar. La combinación y generación de nuevas métricas aportarán a un análisis y respuestas de mayor valor a la necesidad de conocimiento. Como vimos en el módulo anterior, Philips usa el Net Promoter Score como uno de los indicadores más relevantes y esa métrica ha influido en la toma de decisiones y los procesos del negocio.

En tanto el caso de esta semana sobre el uso de KPI's (Key Performance Indicators o Indicadores Claves de Desempeño) en hospitales, nos permite percibir la importancia de la correcta definición de métricas y del valor que tiene para los usuarios de la información.

Pero las métricas en sí mismas no sirven de nada. Son como herramientas a la espera del especialista que las utilice. ¿Compraría usted sofisticadas y costosas herramientas sin saber para qué las utilizará?

El instrumental adecuado

Un verdadero especialista no sólo sabe usar correctamente las herramientas para un determinado trabajo, sino que además sabe exactamente qué herramientas debe usar. De la misma manera, un buen uso del BI requiere usar las métricas adecuadas para la búsqueda de conocimiento requerido. De otra forma, habremos invertido nuestro tiempo y esfuerzo en vano.

Para lograr saber qué métricas son las correctas, es imprescindible tener un buen conocimiento del negocio. Por ello, si usted pretende llevar a cabo un proyecto de BI debe profundizar en las necesidades del negocio, en sus problemas, sus éxitos, fracasos, su estrategia y evolución. Ésta es sin duda una de las cosas más difíciles de lograr para quienes llevan a cabo proyectos de BI. Muchos de los especialistas se sienten satisfechos con poder trabajar y presentar la información que se les pide. Pero eso es generar información y el BI debe generar conocimiento.

El conocimiento se crea con una profunda comprensión del negocio. La tarea del especialista BI es doble: debe saber cómo crear información a partir de datos y, posteriormente, generar el conocimiento relevante para la toma de decisiones.

Supongamos un momento que usted es designado como especialista BI para apoyar en la solución de la próxima decisión estratégica que tomará la empresa de venta de pasajes online: ¿conviene seguir ofreciendo descuentos en el segmento de jóvenes?

Si usted no tiene un buen conocimiento del negocio, será difícil poder aportar con las métricas e información necesaria para resolver esta pregunta. Por ejemplo, usted debería saber cuál es la cantidad de clientes jóvenes que compran o han comprado pasajes, la frecuencia con que lo hacen, su grado de vinculación con la empresa, si son buscadores de precio o valoran la rapidez de la compra, cuál es la ventaja competitiva de su empresa con respecto a su competidor, qué está haciendo la competencia, el valor que posee un cliente joven, el valor que tendrá en el futuro un cliente que hoy es joven... Podría ser necesario hacerse éstas y muchas otras preguntas para llegar a una respuesta que aporte al conocimiento de quienes deben tomar la decisión definitiva.

El gran error que cometen muchos es volcarse de inmediato a extraer la información sin antes colocar el objetivo de negocio como centro del análisis. La extracción y consolidación de la información es un medio para aportar valor al negocio y no un fin. Antes de comenzar un proyecto, grande o pequeño, es necesario conocer y profundizar en el objetivo. Por lo tanto, las definiciones del objetivo con los involucrados, los diseños iniciales de la solución y la comprensión del output del proyecto serán claves para que su proyecto sea exitoso.

No tenga miedo a dedicarle tiempo a una hoja de papel en blanco. Se sorprenderá de su capacidad de “conectarse” con el negocio y comprender el objetivo del proyecto.

Una vez comprendido el objetivo, ya es el turno de comenzar con la búsqueda de datos que serán la fuente del análisis. Sin datos no hay información y sin ésta no hay conocimiento. Ahora es el momento de preguntarse sobre los datos que utilizará:

¿Son fiables? ¿De dónde provienen? ¿Quién los actualiza? ¿Quién los mantiene? ¿Tienen sentido? ¿Cada cuánto están disponibles? ¿Cada cuánto se actualizan? ¿Cómo puedo conocer su significado?

Sembrar bien para cosechar mejor

Un campesino debe realizar un buen trabajo arando, sembrando, abonando y regando la tierra para tener una buena cosecha en la temporada siguiente. Si no sigue meticulosamente cada uno de los pasos necesarios, sufrirá las consecuencias al momento de tener que vender su producción. De la misma manera, los proyectos de BI tienen un trabajo previo que no es trivial y que requiere de paciencia y meticulosidad.

Cómo veremos más adelante, existen etapas que es necesario cumplir antes de generar la información y el ansiado conocimiento. Estas etapas representan la columna vertebral del BI, la infraestructura de una solución robusta y que responde ágilmente a las necesidades.

El proceso de construcción de la infraestructura de información se llama **Datawarehousing**. Este es uno de los procesos más críticos del BI y que requiere la mayor parte del esfuerzo. Un buen Datawarehouse (o Datamart, como veremos más adelante) es la fuente de riqueza del equipo BI, es el centro que “bombeará” la información de manera ágil, confiable y actualizada.

Con la lectura de esta semana, Mapa de Ruta del BI, podrá tener una visión de los pasos que es necesario seguir para un proyecto de BI exitoso y cómo las nuevas organizaciones con equipos multidisciplinarios han tenido que incorporar el conocimiento amplio del negocio para lograr aportar de manera efectiva.

No desestime la importancia de una buena siembra y logrará resultados admirables. Es vital tener paciencia y no desesperar en el intento.

En las próximas clases abordaremos cada una de las etapas y herramientas que intervienen en el ámbito del BI. Desde la captación de la información a partir de un CRM o ERP hasta la explotación de ésta, con metodologías que van más allá de las estadística tradicional, como el datamining. Aunque nos sumergiremos en temas relacionados con la tecnología de la información, siempre es necesario recordar que el BI está al servicio del negocio y, por lo tanto, es el objetivo del negocio lo que debe guiar los esfuerzos de cualquier iniciativa para aportar conocimiento real.