

# Etapas de madurez de una empresa

En el “1° foro nacional de BI, toma de decisiones y estrategia. ¿Qué tan preparada está mi organización para hacer inteligencia de negocios?”, los expositores hablaron de las formas de medir la madurez.

**E**n la vida, la niñez es un periodo de formación; en inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés) la etapa de la niñez se refiere a un momento de desorden y confusión que afecta los objetivos de una empresa. Así lo explicó en su exposición María Esther Ordóñez, de la compañía Ordóñez y Ordóñez, quien al hablar de esta y de las demás etapas que puede atravesar una empresa en BI, señaló que lo que pretende esta disciplina es potenciar los objetivos gracias al uso de herramientas que facilitan la toma de decisiones.

Antes de abordar el tema, enunció dos definiciones de inteligencia de negocios. De acuerdo con la primera, “puede ser el conjunto de tecnologías y aplicaciones que permiten recopilar, almacenar, ana-

lizar y tener acceso a datos para que los usuarios de la organización tomen mejores decisiones”. La segunda es “la aplicación de tecnologías y transformaciones que convertirán los datos operacionales de una empresa en información accionable, que es la que habilita, promueve y facilita la toma de decisiones tendientes a mejorar el negocio”.

¿Cuál es el modelo que indica la madurez de una empresa en BI? La expositora empleó el propuesto por The Data World Institute (TDWI, [www.tdwi.org](http://www.tdwi.org)), que ella alimentó con su propia experiencia. Aunque este refleja lo que pasa en las empresas no necesariamente es el ideal que debe ocurrir. El modelo habla de seis etapas: prenatal, infancia, niñez, adolescencia, madurez y sabiduría. Antes de detallarlas aclaró que no todas las organizaciones evo-

lucionan de la misma manera, ni cumplen con el mismo orden, ni van a la misma velocidad. Además, TDWI cree que la mayoría de las empresas están en la niñez o adolescencia pero esa afirmación no se aplica al caso colombiano.

**Prenatal:** En estas empresas no existe BI, no se valoran los datos ni la información para la toma de decisiones y todo funciona con los reportes estáticos de los sistemas OLTP (Procesamiento de Transacciones en Línea, por sus siglas en inglés) del día a día. En esta etapa es posible que solamente el área de Tecnología tenga acceso a la información. Como consecuencia, las fuentes que la proveen están dispersas y no hay conciliación entre ellas, tienen diferentes formatos, hay muchos problemas en la calidad de los datos y varias versiones de ‘la verdad’. Además, en estas orga-



Modelo de madurez en inteligencia de negocios de The Data World Institute, curva de adopción.

nizaciones no existe un diccionario común de términos corporativos que les permita a los funcionarios entenderse cuando citan palabras como ‘utilidad’.

**Infancia:** Se presenta cuando la compañía se empieza a dar cuenta de la importancia de la información en la toma de decisiones. Entonces se produce un fenómeno que María Esther Ordóñez llama “las hojas de trabajo fuera de control” elaboradas por cada ejecutivo de la empresa que pide datos a Tecnología y arma sus propias hojas de Excel con información estratégica que guarda en su computador e incluso en su teléfono. “Con estas hacen proyecciones, manipulan con gran esfuerzo la información, pero como cada ejecutivo elabora su propia hoja, sigue habiendo muchas versiones de la verdad y problemas en la conciliación de las fuentes”.

**Niñez:** Es cuando las empresas son conscientes del valor de la información y de que hay mejores herramientas para trabajarla. Sin embargo, los funcionarios empiezan a manejarla por su cuenta, en decisiones aisladas de cada departamento, sin que haya un planeamiento, sin que sus acciones obedezcan a los requerimientos corporativos ni involucren a toda la organización. Además, los ejecutivos utilizan la información que les da Tecnología directamente en las herramientas —como OLAP (On Line Analysis Process), generadores de reportes, de Minería de Datos—, a veces sin siquiera hacer copias de las bases de datos, hasta que llega el día en que se dan cuenta de que la información no coincide, que los datos no están organizados, que hacen falta y no son coherentes. “Yo recomiendo a las empresas que están en la etapa de prenatal o de infancia que se salten la de niñez”, dijo Ordóñez.

**Adolescencia:** En esta etapa están las compañías que han empezado a “planear global y a construir local”, de acuerdo con el planeamiento, hecho en 1998, por el reconocido autor en BI, Ralph Kimball. En ella se encuentran las empresas que quieren una solución robusta, tienen un proceso de planeación y análisis global, corporativo, que identifica la esencia de sus sistemas de información y las medidas de negocio.

**“BI es la aplicación de tecnologías y transformaciones que convertirán los datos operacionales de una empresa en información accionable, que habilita, promueve y facilita la toma de decisiones tendientes a mejorar el negocio”, María Esther Ordóñez.**

A partir de ahí se construyen una metadata corporativa con los acuerdos sobre la definición de los elementos del negocio, que se constituye en la guía sobre la forma en que se explota la información. La planeación previa asegura que todo encaje en la estructura corporativa. De esta forma se empiezan a solucionar los problemas de calidad y a usar las herramientas OLAP y de monitoreo.

**Madurez:** Si una empresa está en este punto, implica que hay una integración entre la gestión estratégica y la operacional. Quienes hacen la planeación, también coordinan las diferentes capas de la información, acuden a sistemas proactivos para la toma de decisiones como alertas sobre problemas de alto nivel de calidad,

bodega de datos corporativa —no por departamento— e integración de diferentes herramientas: de planeación, de monitoreo, de modelaje, OLAP y de analítica avanzada. En esta etapa, dijo Ordóñez, comienza a cerrarse la brecha entre los sistemas OLTP (del día a día) y el problema del soporte para las decisiones y, probablemente, se empiezan a trabajar, en tiempo real, ciertos asuntos del negocio.

En la madurez de una empresa en BI, comentó la expositora, se cumplen cinco metas fundamentales para una bodega de datos, tal como lo propuso Ralph Kimball en 1996: Uno, que la información sea accesible —es decir entendible gracias a una metadata que la explique—, navegable a través de las jerarquías de la información, todo ello con alto desempeño. Dos, que sea consistente; tres, adaptable y resistente, es decir, que soporte los cambios. Cuatro, se da en un ambiente de seguridad en cuanto a visibilidad y acceso, y cinco, con una sola fuente para la toma de decisiones.

**Sabiduría:** Esta se produce en las empresas cuyos sistemas de BI desbordan los límites corporativos y se extienden a los clientes, proveedores y socios del negocio. En ellas, las decisiones del día a día se adoptan con sistemas analíticos. Y se da la conexión de BI con otras tecnologías como Business Process Management (BPM), que reduce la brecha entre la toma de decisiones y su implementación, de tal forma que estas se analizan, se simulan, se evalúan y se ponen automáticamente en funcionamiento.

Como consecuencia, son organizaciones con claridad en el conocimiento de su negocio porque saben qué pasó, gracias a las herramientas disponibles como OLAP, reportes corporativos, tableros de control y manejo integral. También pueden explicar con precisión por qué ocurrió o qué ocurrirá, a través de la Minería de Datos y del análisis predictivo. Con ellas es posible llegar con más seguridad a la acción, trabajando con sistemas de alerta, procesamiento de eventos, planeación y modelaje, BPM y simulación. ■

**Más información:** <http://forosisis.uniandes.edu.co/category/business-intelligence/>