

Las herramientas de Business Intelligence ayudan a las empresas a tomar decisiones acertadas para sus negocios y, por lo tanto, a crear valor añadido. Sin embargo, como se explica en el artículo, muchas compañías desconocen las diferentes soluciones de Business Intelligence que existen. Así, uno de los primeros temores de las empresas a la hora de adquirir una herramienta de este tipo es si, realmente, le servirá para algo. Sin embargo, el autor apunta que, en un futuro, no habrá empresa competitiva que no utilice tecnología de Business Intelligence

# La importancia de la Business Intelligence

La adquisición de soluciones de tecnología es, en muchas ocasiones, un proceso laborioso y complejo, y genera un cierto desasosiego. Podemos decidir con relativa facilidad la contratación de una campaña publicitaria o la compra de una maquinaria, pero nos cuesta mucho más saber las ventajas que aportará una nueva tecnología o el cambio en el sistema de información de la empresa.

En las numerosas ocasiones en las que hemos tenido la oportunidad de hablar con interlocutores de diferentes empresas, se han producido paradojas en sus decisiones que encierran, en el fondo, el temor a manejarse sobre materias más desconocidas (sistemas de información, comunicaciones, ...) que las habituales en la gestión de la empresa (comercial, finanzas, producción, ...).

Las herramientas de Business Intelligence (BI), como hemos tenido ocasión de comentar en artículos anteriores, inciden directamente en el corazón del negocio. Es impensable tomar decisiones mayoritariamente acertadas sin contar con información relevante, fácilmente accesible y oportuna. ¿Quiere decir esto que no pueden tomarse decisiones sin información? Por supuesto que no, aunque hacerlo así de forma continuada no soportaría un análisis de “lucro cesante” por no escoger alternativas más óptimas.

## DESCONOCIMIENTO

La tecnología de BI, que ayuda a la creación de instrumentos de tanto valor como, por ejemplo, un Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es desconocida para una gran mayoría de empresas españolas. Y ya sabemos que lo desconocido incrementa la incertidumbre. No obstante, lo que no es nada desconocido para el empresario o el directivo es la dificultad que suele encontrar para obtener información sobre algún aspecto de gestión de su organización con la rapidez, sencillez y concreción de las que ya hemos hablado.

De ahí que, uniéndolo todo como en un cóctel, nos aparezcan actitudes, comentarios y hasta anécdotas curiosas sobre el proceso de decisión en la compra de una herramienta de Business Intelligence. El principal temor del decisor (“¿me servirá realmente para lo que dicen o será una nueva moda que me han ‘colocado’?”) es infun-

dado: no habrá empresa que quiera ser competitiva en los próximos años que no adquiera una solución de BI, repitiéndose una situación parecida a la que se ha dado con los sistemas ERP.

Veamos algunos de los comentarios recibidos de empresas valencianas durante el proceso de adquisición de una herramienta de BI:

- Una vez explicadas las ventajas de la herramienta, la empresa valora su adquisición como algo fundamental... hasta que se cruza en el camino otra inversión más ligada a lo puramente productivo. Al igual que existe una estimación positiva hacia la adquisición de tangibles como naves, instalaciones o maquinaria, la inversión en un intangible como es el acceso a la información crea, como decía antes, más desasosiego.

Leon Festinger, en 1957, formuló la teoría de la “disonancia cognitiva”. Aplicada a los directivos de las empresas vendría a decir que, siempre que tenemos alternativas donde escoger, se produce una situación de disonancia, ya que la mejor decisión (y la peor) no existe en grado absoluto. Una manera de reducir la disonancia es restar atractivo a la alternativa que genera más desasosiego, tanto de forma voluntaria como involuntaria. Volviendo a nuestro decisor, enfrentado a escoger entre una máquina (tangible) o una solución de Business Intelligence (intangible), esta última opción se distingue como clara candidata al descarte. Es como si el decisor, en ocasiones, estuviera esperando a que una alternativa de inversión en un bien físico le salve de la alternativa más incierta del servicio inmaterial.

- La globalización, tan en boca de todos, también afecta a los sistemas de información que utilizan las empresas. No se trata solo de que nuestros competidores estén obteniendo costes menores de producción al instalar sus plantas en China o Taiwán. También disponen de sistemas de inteligencia para manejar el conocimiento como una ventaja competitiva más. Ir cinco o seis años por detrás de las empresas estadounidenses, alemanas o canadienses en el uso de herramientas de Business Intelligence ya no es intrascendente. El famoso: “¿que inventen ellos!”, en la puesta en marcha de tecnología aplicada puede convertirse en el certificado de defunción de muchas empresas españolas y valencianas.

- Superados los obstáculos cognitivos, nos hemos encontrado habitualmente con otro caso significativo: empresas a las que les ofertamos soluciones de Business Intelligence que ni siquiera subieron a tiempo al tren de los ERP. Estas empresas tienen aplicaciones de gestión totalmente obsoletas y se encuentran con una necesidad actual (Business Intelligence) y una necesidad antigua postergada (ERP).

#### **¿POR QUÉ APLAZAR LA DECISIÓN?**

En la gran mayoría de ocasiones, para solucionar las dos necesidades se apela a la linealidad, como si los problemas vinieran en fila, esperándose unos a los otros, y pudiéramos escoger el orden de solución sin que eso tenga consecuencias en la empresa. Habitualmente, esta visión hace que esta vez la decisión de implantación del sistema de inteligencia sea la postergada. Es como si, ante problemas de productividad y de calidad, decidiéramos cambiar solo una máquina y siguiéramos incurriendo en la misma o mayor cantidad de defectos que antes, aunque alegando: “es que ahora toca la productividad, dentro de un tiempo ya trataremos de que salgan los productos con una mayor calidad”. En

pocas palabras, que espere el cliente (¿seguro que lo hará?).

- Si la adquisición de una herramienta de Business Intelligence no supone cambios en el modo de tomar decisiones, hemos medio tirado el dinero. Obtendremos únicamente las ventajas del ahorro: menos coste de obtención de información, más rapidez y fiabilidad o automatización de la creación de información. Pero estaremos desperdiciando capacidad predictiva, tanto la que proporciona el “software” en sí mismo como por lo que estimula a la reflexión a la mente directiva. La inteligencia sigue estando en las personas, pero las herramientas de BI se constituyen como clarísimos inductores de conocimiento. Cualquier directivo sabe que, si dedica tiempo a pensar, provoca más avances en su entorno de influencia y en su propio trabajo que si su dedicación es puramente de apaga fuegos. ¿Por qué entonces no tenemos en cuenta ese peso tan importante como generador de conocimiento a la hora de analizar la conveniencia de adquirir una herramienta de BI?

**Francisco Diana Gómez**  
**Socio director Diana Solutions, S.L.**  
[francisco.diana@dianasolutions.com](mailto:francisco.diana@dianasolutions.com)

**“Si una empresa se decide a adquirir una solución Business Intelligence, debe estar dispuesta a realizar cambios en su manera de tomar decisiones. En caso contrario, la herramienta solo habrá servido para ahorrar algún coste a la hora de obtener información”**