



# La nueva función de TI para una generación de BI moderna

El departamento de TI deja de ser un mero productor y adopta el papel de habilitador, además de promover la colaboración en el análisis

Charles Schaefer, director de inteligencia de mercado

# Contenido

Introducción .....	2
El personal .....	4
El proceso .....	5
La promesa.....	7
La plataforma.....	9
Acerca de Tableau.....	10
Recursos adicionales .....	10

## Introducción

Desde su origen hace varias décadas, la inteligencia de negocios ha tenido como objetivo principal la creación de una fuente vertical de veracidad única. Esa fuente debía permitir a las organizaciones hacer un seguimiento de los KPI (indicadores de rendimiento clave) y las métricas de rendimiento de manera centralizada con informes y dashboards estáticos. Se definió esa meta porque en organizaciones completas habían proliferado los datos en hojas de cálculo y silos de informes, que solían generar resultados diferentes y contradictorios. Con ese nuevo mandato, se formaron equipos centrados en BI, por lo general, en los departamentos de TI. Estos comenzaron a tratar el problema como si fuera un proyecto de TI tradicional. La empresa hacía una solicitud al departamento de TI, este registraba un ticket y, después, satisfacía la solicitud con un modelo de desarrollo en cascada.

Esta metodología de BI de proveedores y consumidores parecía apropiada para la tarea de centralizar los datos de una organización y promover la consistencia. Sin embargo, quitaba agilidad al negocio. Existía una demora significativa entre la formulación de una pregunta y su respuesta. Esa demora y falta de agilidad del proceso de análisis causó una adopción ineficaz y un menor impacto positivo en toda la empresa.

El surgimiento de la inteligencia de negocios de autoservicio en los últimos años desafió el statu quo. Esto es especialmente cierto para los profesionales de TI que pasaron la mayor parte de las últimas dos décadas diseñando una infraestructura de BI para el desarrollo de informes y dashboards de manera vertical y centralizada. Al principio, la mayoría de los departamentos de TI ignoraron esta tendencia porque creían que era un fastidio. Continuaron concentrándose en producir una fuente de veracidad única de administración centralizada para la organización.

En la actualidad, los profesionales de TI se encuentran en una encrucijada, ya que no pueden seguir negando que la BI de autoservicio se convirtió en el nuevo estándar. La metodología tradicional de BI está perdiendo relevancia. El negocio exige la agilidad asociada con el autoservicio para fomentar la adopción y mejorar los resultados de la organización. Debido a esto, y al crecimiento exponencial continuo del volumen y la complejidad de los datos, el departamento de TI debe tomar una decisión importante.

Puede **aceptar** la demanda de una inteligencia de negocios de autoservicio y evolucionar para transformarse en habilitador a fin de aumentar el uso del análisis y su impacto en toda la organización. O puede **ignorarla** y seguir siendo un productor de informes empresariales de menor utilidad que se ve restringido por las limitaciones de las herramientas tradicionales. Los profesionales de TI que estén preparados para actuar como catalizadores y aprovechar esta oportunidad ofrecerán mayores beneficios a sus organizaciones que aquellos que opten por ignorar las verdaderas necesidades de los usuarios y analistas corporativos.

Cuando las organizaciones comienzan la transición desde una tradicional metodología vertical impulsada por TI hacia una metodología de autoservicio habilitada por TI y liderada por la empresa, necesitan un nuevo marco y una nueva estrategia general. Esto significa que se deben reconsiderar las decisiones pasadas relativas a los principales componentes fundacionales de un programa de BI (las personas, el proceso y la plataforma). Se deben hacer ajustes en esas tres áreas centrales para respaldar el cambio de un modelo vertical de desarrollo y suministro de BI por un modelo moderno de BI basado en el autoservicio que esté impulsado y ejecutado, principalmente, por la empresa.

## El personal

Una transición exitosa hacia el análisis de negocios de autoservicio comienza con las personas. Estas deben ser la prioridad principal del departamento de TI al considerar los cambios necesarios para modernizar la BI. En el modelo de BI tradicional, solía pensarse en las personas después de tenerse en cuenta la plataforma y el proceso. El famoso mantra “Si lo construye, ellos vendrán” ejemplifica la creencia de que los usuarios corporativos se sentirán atraídos por un sistema de registros de BI que esté bien diseñado y responda todas sus preguntas de negocios.

Esa creencia rara vez se concretaba, ya que había una colaboración escasa o nula entre los usuarios corporativos y el departamento de TI durante el proceso de diseño de una solución, después de una etapa inicial de satisfacción de requisitos. Durante la etapa entre la satisfacción de los requisitos y la finalización del proyecto, en la que no hay un compromiso activo ni se conoce la opinión de la empresa, suelen presentarse muchas oportunidades en las que se pueden cometer errores. Algunas de las más comunes son:

- Durante el proceso de desarrollo, se producen cambios organizativos o empresariales que dejan sin validez o vigencia los requisitos iniciales.
- En las etapas iniciales del proceso, se identifican requisitos incompletos o imprecisos.
- Se producen errores en el momento de transformar los requisitos empresariales en requisitos técnicos.

Con frecuencia, estas situaciones hacen que los usuarios corporativos dejen de participar en el programa de BI. En ese caso, la inversión de la organización en tiempo y recursos se pierde debido a la falta de adopción. Los usuarios corporativos y los analistas deben hacer análisis para generar un impacto positivo y aportar valor a la organización. Un modelo de BI que adopta el autoservicio prioriza a estos usuarios. Les permite explorar, descubrir y crear contenido que, después, usarán para tomar mejores decisiones de negocios y transformar los procesos empresariales.

La colaboración entre la empresa y el departamento de TI es indispensable para el éxito de la implementación. Esto es así porque el departamento de TI sabe cómo administrar los datos, y la empresa sabe cómo interpretar y usar esos datos en los procesos de negocios admitidos. Ambos conocen el contexto del que derivan el análisis y la información y lo usarán para tomar mejores decisiones de negocios y, en última instancia, optimizar los resultados. La colaboración temprana entre ambos grupos permitirá implementar una plataforma que satisfaga las necesidades de la empresa y también promueva la adopción y el impacto positivo generalizado.

## El proceso

El análisis de autoservicio no implica que los usuarios finales tengan acceso sin restricciones a todos los datos y el contenido de análisis. Significa que tienen la libertad de explorar datos de negocios relevantes que sean confiables, seguros y administrados. Aquí entra en juego el proceso, que es el componente en el que más hay que apartarse del concepto de TI tradicional. Un programa de BI moderno es exitoso si otorga control al departamento de TI, al mismo tiempo que proporciona agilidad y autonomía al usuario final. Para que una organización logre ese delicado equilibrio, necesita un proceso bien establecido y con buena comunicación.

Un proceso vertical de desarrollo en cascada solo se ocupa del control de TI. Una implementación de BI tradicional se centra, principalmente, en restringir los datos y el contenido mediante la administración. Es decir, limita el acceso y la libertad a unas pocas personas con conocimientos técnicos especializados que deben satisfacer las necesidades y responder las preguntas de muchas otras personas. Esto suele implicar procesos centrados en el desarrollador para el diseño y la creación del modelo de almacenamiento de datos empresariales (EDW); la definición de tareas de extracción, transformación y carga (ETL) para transformar los datos y cargarlos en el modelo; la construcción de la capa semántica para ocultar la complejidad de la estructura de datos subyacente y, por último, la generación de informes y dashboards empresariales que solicitó la empresa en un principio.

Desafortunadamente, esta metodología no suele concretar la visión y la promesa de BI: proporcionar valor significativo y tangible a la organización mediante la optimización de la toma de decisiones con tiempo, esfuerzo y costo mínimos. Por lo general, los modelos verticales de BI liderados por TI tienen un perfil de tiempo, esfuerzo y costo inverso al valor que otorgan a la organización.

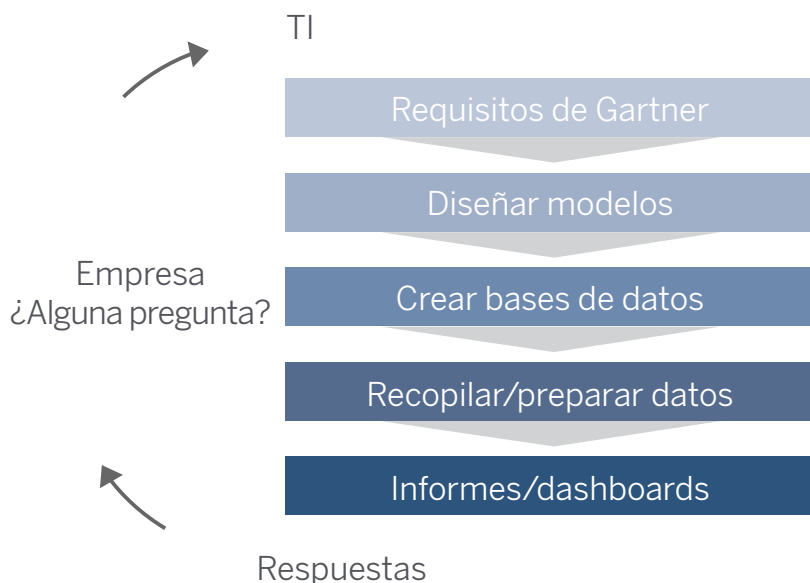


Figura 1 Metodología vertical tradicional de BI liderada por TI

Una solución de análisis moderna requiere nuevos procesos, además de la redefinición de funciones y responsabilidades organizativas. De este modo, se garantiza realmente un proceso de desarrollo colaborativo y de autoservicio. Los profesionales de TI y los usuarios deben colaborar para desarrollar juntos las reglas de juego de un entorno seguro. Ambas partes deben respetarlas para maximizar el valor empresarial del análisis, sin renunciar a la administración ni a la seguridad de los datos.

El éxito del departamento de TI destaca, y su importancia para la organización se percibe, cuando la empresa puede obtener valor y beneficios significativos de sus inversiones en análisis y BI. Si ningún usuario final emplea el sistema de BI para tomar decisiones de negocios, ¿puede considerarse que el departamento de TI alcanzó el éxito? Con mucha frecuencia, los procesos tradicionales diseñados para implementaciones verticales de BI se evalúan con métricas que no se relacionan con los resultados de la organización ni los impactos sobre ella. Si las tareas de ETL creadas por el departamento de TI se ejecutan sin errores, el EDW se carga sin problemas y todos los informes posteriores se actualizan, muchas organizaciones de TI consideran que lograron el éxito.

El simple hecho de suministrar datos y contenido a los usuarios, sin considerar si se adoptan o si aportan valor mediante la mejora de los resultados, no es suficiente. La BI moderna exige que los procesos actualizados admitan el análisis de autoservicio en toda la organización. También exige la definición de nuevas métricas de éxito. Tanto el departamento de TI como la empresa son responsables de esa tarea. Por consiguiente, deben realizarla con compromiso.

Las mejores oportunidades surgen en la intersección entre los procesos y la tecnología. Las innovaciones técnicas, particularmente aquellas relacionadas con la inteligencia artificial, seguirán facilitando la automatización de procesos. Además, impulsarán el crecimiento de los usuarios con distintos niveles de conocimiento en el flujo de análisis. Los procesos pueden acelerar los resultados productivos del análisis más que inhibirlos. Sin embargo, es importante reconocer que eso se sustenta en un sistema y una interfaz que las personas quieren usar. Si detrás de los procesos no está la plataforma adecuada, la adopción será limitada.

## La plataforma

Históricamente, la inteligencia de negocios ha sido considerada como una iniciativa de TI. Por lo tanto, no sorprende que el departamento de TI se haya encargado de casi todos los aspectos relacionados con la plataforma: evaluación, selección, compra, implementación, desarrollo y administración. Sin embargo, se requieren cambios significativos para que los procesos y las personas de un programa de análisis y BI se modernicen. El departamento de TI debe modificar los criterios de selección de la tecnología que usa para satisfacer estos requisitos cambiantes. Quizá el cambio más obvio sea que el departamento de TI debe involucrar a usuarios corporativos y analistas de toda la organización desde el principio. Estos ayudan a evaluar y, en última instancia, a decidir cuál es la plataforma moderna que mejor se adapta a la organización y satisface las necesidades generales de los usuarios. Para obtener más información acerca de la selección de la plataforma de análisis adecuada, consulte la [guía de evaluación](#).

Una plataforma moderna debe afrontar una gran variedad de necesidades y diferentes roles, además del ritmo de negocio más acelerado y el crecimiento exponencial del volumen y la complejidad de los datos. El departamento de TI exige que la plataforma seleccionada admita la administración y la seguridad, mientras que los usuarios finales exigen un acceso fácil al contenido y un entorno seguro que puedan explorar para hacer sus descubrimientos.

La plataforma seleccionada también debe evolucionar con el entorno e integrarse fácilmente con otros sistemas de la organización. La piedra angular de la BI tradicional era un EDW centralizado que incluía todos los datos necesarios para el análisis. Eso ya no es posible en la era de los big data. Las organizaciones necesitan una plataforma que pueda adaptarse a un entorno de datos cambiante y proteger a los usuarios del incremento de la complejidad y los cambios.

El aspecto más importante es la capacidad de satisfacer las diversas necesidades de manera integrada e intuitiva. Esa integración se representa en el flujo de análisis moderno de la siguiente página. El diagrama resalta las cinco tareas clave que deben realizarse sin problemas para que quienes desempeñan los tres roles representados en el centro aprovechen la plataforma de manera eficaz.

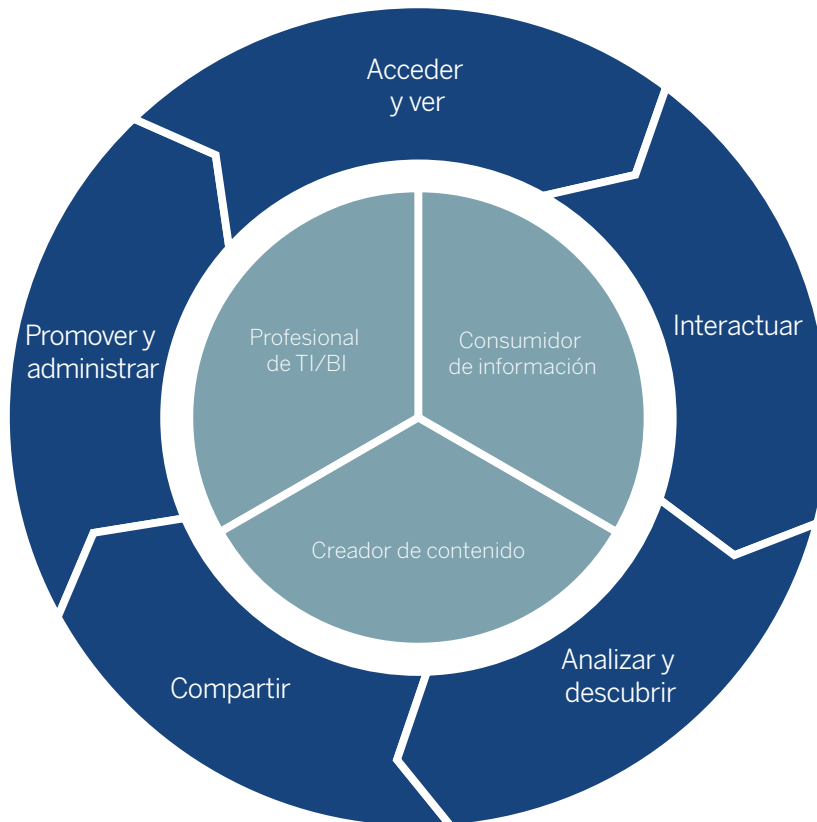


Figura 2 Flujo de análisis moderno impulsado por la empresa y basado en el autoservicio

En el entorno de las plataformas de análisis y BI se superó un punto de inflexión. El mercado de productos modernos experimentó un crecimiento beneficioso. Por su parte, el segmento tradicional del mercado se redujo, ya que no se registraron prácticamente nuevas inversiones netas. Los líderes de TI deben capitalizar este cambio en el mercado y aprovechar la oportunidad para desempeñar una función en el análisis y la BI que sea mucho más estratégica y esencial para el futuro éxito de la organización. Adoptar una metodología de colaboración que permita reestructurar los aspectos fundacionales del programa de BI y admitir el verdadero autoservicio es la clave para que el departamento de TI deje de percibirse como un productor y sea reconocido como un socio estratégico y un habilitador de la organización.



## La promesa

En esta era de transformación digital, se espera que los líderes de TI adopten cada vez más iniciativas de negocios digitales en sus organizaciones. Estas incluyen identificar cómo ahorrar costos y descubrir nuevos flujos de ingresos. Muchas empresas decidieron aprovechar el valor de los datos en esas iniciativas de transformación. Por eso y para innovar y acelerar el cambio, modernizaron y aumentaron sus inversiones en análisis. Es innegable que si los datos están en el centro de todas las conversaciones, habrá cambios. No obstante, la mayoría de las organizaciones no logra implementar de manera correcta un programa de análisis en toda la empresa.

El departamento de TI está bien preparado para liderar esa iniciativa. Además, es esencial para brindar al personal los datos relevantes que necesitan para tomar decisiones. El análisis moderno transforma el rol del departamento de TI. Lo convierte en un socio más estratégico para la empresa, ya que capacita a los usuarios para que puedan explorar un entorno confiable de autoservicio. Sin embargo, más allá del acceso a los datos, todos necesitan motivación y seguridad para tomar decisiones de manera adecuada. Debe identificar las relaciones entre los puestos y los datos con el fin de cambiar los comportamientos instaurados en la cultura de la organización.

Esto también implica ampliar la definición de autoservicio. De esta manera, los usuarios corporativos podrán participar en algunas de las responsabilidades tradicionalmente lideradas por TI y asociadas con datos y análisis, como la administración, la gobernanza y la educación. Con la administración del cambio, los procesos y los estándares adecuados, los usuarios corporativos pueden ayudar a administrar las fuentes de datos, el contenido de análisis y los usuarios en el sistema. Además, pueden contribuir en la capacitación y la promoción y colaborar con la comunidad interna. Cuando los usuarios valoran esos esfuerzos y forman parte de ellos, el departamento de TI puede administrar iniciativas estratégicas, como SLA de negocios. Asimismo, son capaces de garantizar la seguridad de los recursos de la empresa.

El camino a convertirse en una organización basada en los datos será diferente en todas las empresas. Sin embargo, para lograr los objetivos de la transformación es necesario adoptar un enfoque deliberado y holístico en el desarrollo de las prácticas de análisis. El éxito a gran escala depende de un enfoque ágil y sistemático para identificar las fuentes de datos clave y cómo se seleccionan, administran, distribuyen, consumen y aseguran los datos. Asimismo, es necesario determinar cómo es la capacitación y la participación de los usuarios. Mientras mejor comprenda los requisitos de su organización, más podrá apoyar de manera proactiva el uso generalizado de los datos.

Tableau Blueprint proporciona planes, recomendaciones y pautas en una guía paso a paso para crear organizaciones basadas en los datos a través del análisis moderno. Trabajamos con miles de clientes y expertos en análisis para identificar las prácticas recomendadas que ayudan a convertir los procesos repetibles en funcionalidades básicas. Esto es útil para desarrollar y reforzar una mentalidad basada en los datos en toda la organización.

**Obtenga más información y póngase en marcha hoy mismo.**

## Acerca de Tableau

Tableau es una plataforma de análisis visual completa, integrada y de uso empresarial que ayuda al personal y a las organizaciones a dar mayor importancia a los datos. Ya sea en las instalaciones físicas o en la nube, en Windows o Linux, Tableau aprovecha sus inversiones en tecnología existentes y se adapta a su entorno de datos a medida que este cambia y crece. Libere el poder de sus activos más valiosos: los datos y las personas.

## Recursos adicionales

[Análisis empresarial impulsado por TI](#)

[Cómo elegir correctamente una plataforma moderna de análisis y BI](#)

[El valor de Tableau](#)

[Los 6 mitos de la transición de la BI tradicional a la BI moderna](#)

[Cómo hacer útil la transformación digital a través del análisis](#)

[Aspectos fundamentales de una plataforma de análisis moderno](#)

[Versión de prueba gratuita de Tableau](#)

