



¿QUÉ ES UNA PLATAFORMA ANALÍTICA?

- Son los recursos de que se sirven los administradores para fundamentar sus decisiones.
- Su uso se ha extendido tras el desarrollo informático de las últimas dos décadas.
- Protagonizan importantes casos de éxito y de fracaso.

CINCO IDEAS ANALÍTICAS:

Iniciando las Operaciones Analíticas

El Valor Generado por una Plataforma Analítica

Métodos empresariales propios

Las Oportunidades Analíticas

La Plataforma es más que Software

Investigación Analítica

MEJORA CONTINUA
PATRONES DE CONSUMO
PREDICCIÓN DE INDICADORES DE MERCADO
DECISIONES OPTIMAS
DESEMPEÑO CREDITICIO

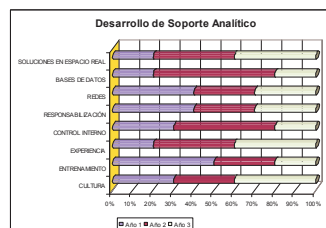
Iniciando las Operaciones Analíticas

Muchas empresas están formando **plataformas analíticas**, obteniendo beneficios desde el corto y el mediano plazo.

Éstas se forman por recursos que dan soporte a la toma de decisiones, como son la elaboración de reportes avanzados, la validación estadística de resultados, la estimación probabilística de resultados, la exploración exhaustiva de oportunidades en el mercado, la minería de datos, la optimización, la simulación y los pronósticos.

Se utilizan para actividades como: la detección de oportunidades para **mejora continua**, la identificación de **patrones de consumo**, el cálculo del valor del cliente, **pronósticos** de los indicadores del mercado, **decisiones óptimas** basadas en costo y

beneficio, modelos predictivos para campañas de mercadeo y para campañas de retención, estimación del **desempeño crediticio** del cliente, y más.



Dimensiones del desarrollo de capacidades analíticas.

Los beneficios estratégicos van desde el mejor entendimiento del mercado hasta la formación de métricas objetivas para el control de los esfuerzos y actividades.

Hoy existen muchas opciones para sustentar estos servicios, por lo que un primer paso debe ser la especificación del beneficio esperado, de forma tal que cada opción pueda ser evaluada objetivamente según el cumplimiento con los aspectos especificados.

Si bien las herramientas de software serán utilizadas extensamente, su especificación requiere de que se forme una visión para un área de servicios analíticos, y que contemple al menos: la formación de una **cultura analítica** en la empresa, la detección de **oportunidades analíticas**, las **metodologías** más adecuadas para el soporte a las distintas decisiones y las métricas de especificación y control para los **proyectos analíticos**.

El Valor generado por una Plataforma Analítica

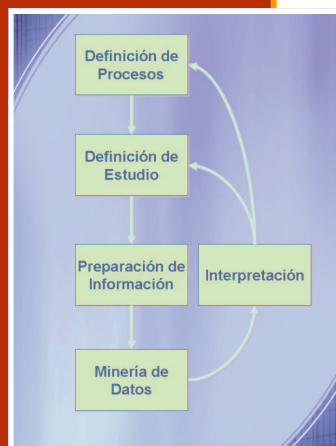
Hay cuatro generadores de valor en los proyectos analíticos: las mejoras estructurales a los **procesos de negocio**, la **destreza de los analistas** para perseguir hallazgos relevantes, la facilidad de uso de las **herramientas** y la **exploración** sistemática de oportunidades en el mercado.

Frecuentemente, éstos generadores se confunden al evaluar los resultados, por ejemplo, atribuyendo a las herramientas de software valor que fue generado por la destreza analítica y por la reestructura del proceso de negocios, y que se podrían haber tenido sin una inversión grande.

Es recomendable considerar las herramientas más sencillas primero, permitiendo así obtener resultados con un costo bajo y realizar una evaluación precisa de la aportación de los sistemas de mayor costo.

(...continúa en Página 4)

Formación de Metodologías Propias



Pasos genéricos en un proceso analítico

Hay actividades analíticas para cada momento de la evolución informática.

Los proyectos analíticos exitosos tienen gran repercusión en la empresa debido a que pueden llegar a redefinir a las operaciones, a las métricas o incluso al mercado.

Es de capital importancia que la empresa forme sus propias metodologías ya que las que existen recomendadas por diversos autores o proveedores se concentran en llegar al cumplimiento de las responsabilidades contratadas. Un control importante viene de requerir que las recomendaciones generadas por el estudio se emitan a partir de la estimación del impacto que tendrán en las métricas de los valores que persigue la empresa. Por ejemplo, recomendar una audiencia para una campaña a partir del monto de ventas estimado, si éste es una de las métricas de éxito de campañas.

La generación de estándares y metodologías facilitará el desarrollo de la cultura analítica, ya que propiciará que cada esfuerzo se pueda tomar como base para un estudio posterior.

Así, los analistas y sus experiencias formarán una base de conocimientos que les permita formar carrera institucional y a su vez, aportar más valor en los estudios en que participen.

El uso de métricas fundadas en las metodologías de la empresa asegurará que no existan reportes discrepantes, muy comunes cuando se tienen métodos particulares para cada área.

Los Requerimientos

Las diferentes áreas de la empresa pueden encontrarse en distintos grados de soporte informático, de modo que mientras que un área se beneficiará de métodos que exploten la información integrada, otras áreas pueden beneficiarse de métodos de formación de consensos sobre qué información integrar.

Hay actividades analíticas para cada momento de la evolución informática.

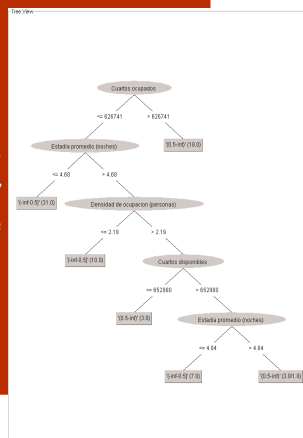
Por ejemplo, en un momento inicial en que no se tenga información estructurada, pueden

desarrollarse modelos que reúnan el conocimiento verbal y las creencias de los administradores de la empresa, permitiendo formar una visión del comportamiento presente y consenso sobre la influencia que cada área tiene con sus vecinos.

Ya en presencia de bases de datos históricas, pueden analizarse los patrones de comportamiento, en búsqueda de hallazgos que permitan mejorar las operaciones, interpretar al cliente, explorar el mercado y controlar los riesgos. Al fundamentarse en fuentes de información, los estudios resultantes ofrecen niveles de certidumbre, afirmaciones empíricas y control estadístico de los procesos.

En ambas situaciones se requiere que el cliente trabaje cercanamente, para la revisión de suposiciones y hallazgos, y para el involucramiento de más participantes que puedan aportar valor al análisis.

Jerarquía de variables vista por medio de un árbol de clasificación



Caso de éxito: Turismo

En el mundo de los tiempos compartidos, la membresía es uno de los generadores de valor más importantes.

Utilizando técnicas de Minería de Datos para dar soporte adicional a la fase analítica de proyectos Six-Sigma (para

mejora continua), es posible detectar tempranamente a los clientes que se encuentran en mayor riesgo de cancelar o de no renovar sus membresías.

Estas son técnicas predictivas que dan suficiente tiempo a la empresa para seleccionar a los miembros más deseables para incluir en campañas de reten-

ción.

Conjugando el valor del cliente a retener y los costos de adquisición de nuevos clientes, se calcula el presupuesto conveniente para una campaña de retención, así como la audiencia a incluir en la campaña, teniendo control y rentabilidad desde el diseño.

Las Oportunidades Analíticas

Los procesos analíticos se han vuelto un requerimiento en diferentes industrias.

En instituciones financieras se aplican estos métodos para evaluar los riesgos crediticios presentes, examinar el riesgo crediticio de los nuevos solicitantes, estimar el ingreso de cada cuentahabiente, calcular el monto adecuado de los límites de crédito, dirigir planes de retención y planes de mercadeo.

En la industria de manufactura y de producción, se realizan estos estudios para fundamentar proyectos de mejo-

ra continua, hallar comportamientos atípicos en el personal que se asocie a actividades inconvenientes, organizar las reclamaciones de productos en garantía para clasificación y optimización de las reparaciones, y para fundamentar las actividades de mercadeo.

Las tiendas departamentales encuentran enormes beneficios al dirigir sus campañas de mercadeo hacia clientes que presenten patrones de consumo asociados con ventas atractivas, así como en el seguimiento a las membresías y los planes de fidelidad y la diferenciación de las diversas zonas

geográficas.

La industria de telecomunicaciones usa estos métodos para identificar patrones de consumo asociados a cancelación de cuentas, el desuso de servicios, la influencia del rol dentro de las redes sociales y los resultados de los estímulos al consumo, así como para la gestión de los equipos informáticos y de comunicaciones.

Adicionalmente, las empresas tienen intereses diferenciados que pueden asistirse de forma personalizada y adecuada tanto para el objetivo como para los recursos disponibles.

**Los
cumplimientos
regulatorios
pueden pasar
de ser gasto a
ser
inversión.**

Caso de éxito: Aseguradoras

La regulación puesta a las empresas aseguradoras les exige la formación de reportes detallados de pólizas y siniestros.

Esta información puede analizarse para identificar patrones de siniestralidad que justifiquen las primas adecuadas a cada diferente grupo de clientes. Realizando exploraciones exhaustivas, por medio de

minería de datos, se han hallado circunstancias que merecen un ajuste o una redefinición del producto.

Dichas exploraciones pueden despertar interés en muy distintas esferas de la empresa: ya sea en las operaciones para estar más preparado en distintas regiones o temporadas, en la gestión de las

reservas que pueden recalcularse con menor varianza, o en la dirección para identificar nuevos productos de interés.

Este aprovechamiento de los esfuerzos de cumplimiento produce retorno sobre lo que de otra forma habría sido un gasto ineludible.

¿Caso de éxito? La propia industria analítica

En los proyectos innovadores es frecuente que el analista dé forma a los requerimientos. Esto conduce a que el cliente los considere exitosos pero se pierda el control de su significado, su aprovechamiento y su monitoreo.

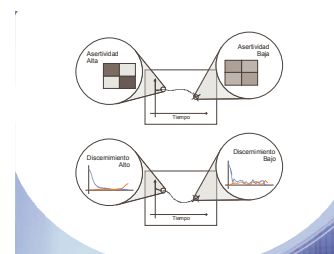
En nuestras experiencias en renovación de modelos hemos llegado a encontrar análisis que fueron acep-

tados, pero no produjeron resultados duraderos, sino que decayeron al poco tiempo de que la consulta había terminado.

Esto va en detrimento de la propia industria analítica, conduciendo al cliente a desconfiar del método y no del ejecutor.

Es importante reconocer que los modelos decaen en el tiempo y

ante eventos nuevos, renovarlos con periodicidad y juzgar la calidad de los trabajos realizados no sólo por su aportación instantánea, sino también por su estabilidad y su trascendencia en el tiempo.



Pronóstico y decaimiento de modelo predictivo.



IPE, SA de CV

San Francisco 1626-801
Octavo Piso
Colonia Del Valle
México DF 03100

Teléfono: (5255) 5534-8086
Fax: (5255) 5524-1945
E-mail: japadros@ipesamx.com

Desde sus inicios, IPE se ha dedicado a la realización de proyectos que optimicen la inversión de nuestros clientes, ofreciendo soluciones completas a un precio bajo.

Con 48 años de experiencia, reunimos expertos en diversos temas que colaboran con el cliente para la visualización del éxito y su realización eficiente.

Estamos a sus órdenes para cualquier atención que podamos brindarle.

José Antonio Padrós
Director de Servicios Analíticos

La Plataforma es más que Software (...Continúa de Página 1)

Debemos preguntarnos: ¿comprar un procesador de palabras nos asegura escribir un best-seller?

Igualmente, una plataforma de software analítico hace posible la producción de modelos, pero la verdadera

calidad de éstos proviene de la destreza y agudeza de las personas que los calculan y que los integran a su negocio.

Esa destreza debe ser entrenada y normada para formar parte del cono-

cimiento de la institución

Existe una amplia gama de opciones de herramientas, de distintos proveedores y de distintas ideologías, en muy distintas escalas de precio. El comprador de estos productos y servicios debe ser capaz de adaptar su operación para el máximo aprovechamiento de los análisis. También debe ser capaz de especificar con precisión lo que debe cumplir un servicio o una herramienta analítica.

Es recomendable iniciar actividades analíticas fundamentadas en recursos humanos capacitados y evolucionar posteriormente a la inversión en sistemas automatizados. Esto permitirá que se forme una visión realista del enorme provecho que ofrecen.

