

“Business Intelligence para la toma de decisiones gerenciales”

*Alberto Leer
Jorge Mora
26 de Octubre de 2004*

Contenido y horario

- 8:30 a.m. Bienvenida**
Conceptos de datos e información
Sistemas transaccionales
Data warehouse
Inteligencia del negocio
Minería de datos
- 10:00 a.m. Refrigerio**
¿Qué es un OLAP?
¿Qué hace un OLAP?
Características de un OLAP?
Ciclo de administración BI...Generando valor
- 12:30 p.m. a 1:30 p.m. Almuerzo**
Caso: Super Colas S.A.
Business Performance Management
Ciclo de mejoría del desempeño
Caso: Seguros Ticos S.A.
- 3:00 p.m. Refrigerio**
ABCM y los análisis en OLAP
Caso: Sucursales bancarias
¿Cómo mejorar la rentabilidad de su organización?
- 5:15 p.m. Entrega de Certificados**

Alberto Leer

- Máster en Administración de Empresas, IMD Laussane, Suiza.
- Licenciado en Ingeniería; Universidad de Costa Rica.
- Programa de Desarrollo Profesional; Cornell University, EE.UU.
- Programa Docente Internacional, INCAE, Costa Rica.

Socio Consultor de Van der Leer, empresa especializada en Mejoría del Desempeño.

Tiene 29 años de experiencia como gerente y consultor de empresas. Value Added Consultant e instructor certificado por Sapling Corporation de Canadá, y Alliance Partner e instructor certificado en Performance Management por Hyperion Solutions EEUU.

Desde 1994 figura como uno de los primeros profesionales latinoamericanos en especializarse en metodología y software para inteligencia de negocios. Ha participado en más de 200 modelos de desempeño en empresas e instituciones de América Latina.

Ha presentado en cinco conferencias mundiales y varias latinoamericanas sobre administración del desempeño. Es profesor de Dirección Estratégica en programas de Maestría en Administración de Empresas y de Estrategias de Manufactura en la Maestría en Sistemas Modernos de Manufactura del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Jorge Mora

- Ing. En Ciencias de la Computación e Informática. Universidad de Costa Rica

Consultor en Tecnología de Información de Van der Leer, empresa especializada en mejoría del Desempeño.

Con experiencia en el desarrollo de aplicaciones de Business Intelligence en empresas de manufactura y servicios.

Conociendo a los participantes del seminario



Sus expectativas de este seminario son:

-
-

FRUSTRACIONES = EXPECTATIVAS - REALIDADES

"Matemáticas Zen"

El mundo está cambiando rápidamente

	Antes	Hoy
Mercados	Local	Global
Productos y Servicios	Estandarizados	Personalizados
Canales de distribución	Exclusivos	Múltiples
Competidores	Pocos	Muchos
Clientes	Sencillos	Sofisticados

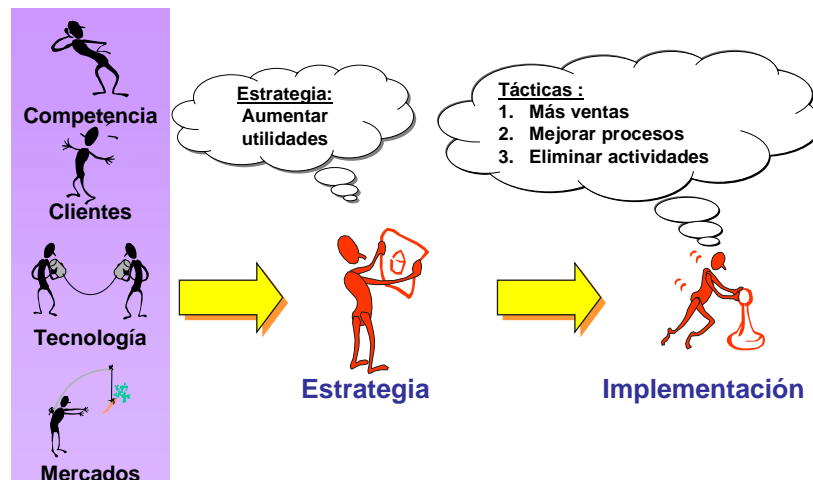


Las diferencias competitivas, hoy en día son menores

Ahora,
todo el mundo
tiene:

- Buen servicio al cliente
- Productos adecuados al mercado
- Precios competitivos
- Cortos tiempos de entrega
- Excelente calidad

Se necesitan mejores y más rápidas decisiones



Datos e información

- Los sistemas transaccionales proporcionan gran cantidad de datos, pero poca información útil para la toma de decisiones.

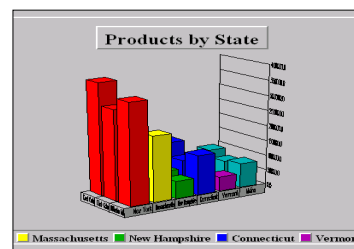


Datos e información

JAN	LA	SALES	ACTUAL	500
JAN	SF	SALES	ACTUAL	250
JAN	PM	MARGEN	BUDGET	180
FEB	LA	SALES	BUDGET	300
FEB	SF	MARGEN	ACTUAL	400

Los datos por si solos no son útiles.

Es necesario un método que nos permita convertirlos en información.



Datos e información

Debemos poder extraer información relevante y útil de las operaciones diarias de los sistemas transaccionales, con el fin de que sirva de base para la toma de decisiones gerenciales.

¿Que es información?

- “Información se podría definir, no como los datos para responder una pregunta, sino como la respuesta a la pregunta formulada...”

E. Goldratt
El síndrome del pajar

Los problemas de la información

- La dificultad de extraer información de fuentes de datos distintas y dispares.
- No existe una sola versión de la verdad.
- La imposibilidad de compartir información consistente entre los departamentos de la empresa.

¿Qué información utiliza usted para mejorar la rentabilidad de su empresa?

- Por favor enliste, en que información se basa usted para mejorar la rentabilidad de su empresa.
- Al lado de cada una, explique de donde extrae esta información y cuales herramientas de análisis utiliza para respaldar sus decisiones.



Práctica

Por favor, enumere las medidas de desempeño que utiliza su organización.

Tipo de información	De donde la extrae	Herramienta
1. Inventario	Archivos planos	MCSI
2. Compras	"	
3. Ventas	"	
4. Razones financieras	"	
5. Pronóstico	"	
6.....

Práctica

Por favor, enumere las medidas de desempeño que utiliza su organización.

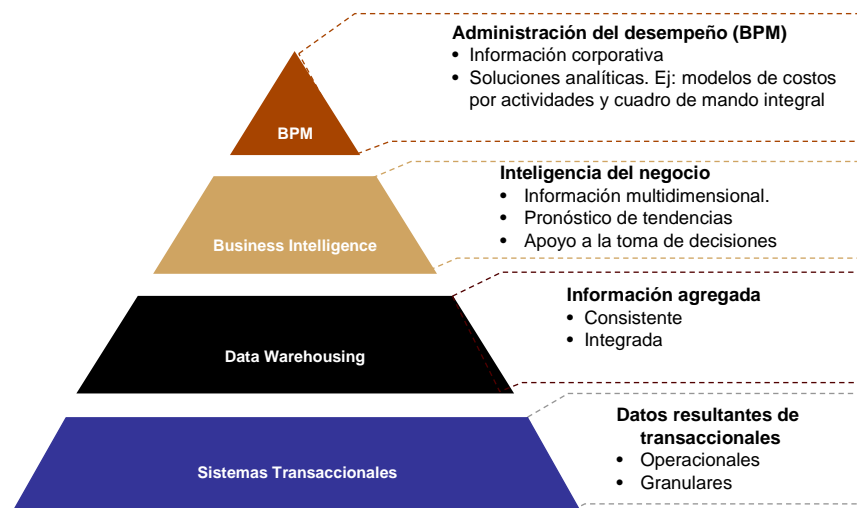
Tipo de información	De donde la extrae	Herramienta
1. Inv. de mercado		Excel
2. Indicadores		Cubos
3. Cliente y país		Exactus
4. Costo por unidad		BD
5..		
6.....

Práctica

Por favor, enumere las medidas de desempeño que utiliza su organización.

Tipo de información	De donde la extrae	Herramienta
1. Proyectos	Servidor SQL	Project
2..		
3..		
4..		
5..		
6.....		

Las herramientas gerenciales y sus niveles



¿Qué es OLTP?

ON

LINE

TRANSACTI**O**NAL

PROCESSING

Procesamiento Transaccional en Línea

Sistemas transaccionales (OLTP)

- Procesan y almacenan la información del "día a día".
- Almacenan la información, por lo general en bases de datos relacionales, como SQL Server, Oracle, DB2.

Sistemas transaccionales (OLTP)

- Aplicaciones orientadas a manejar el procesamiento de transacciones, como:
 - Datos de producción
 - Facturación
 - Movimiento de inventarios
 - Registros contables
 - Ventas

Principales proveedores de OLTP



JDE EDWARDS

COMMERCE ONE 

PEOPLE
Soft



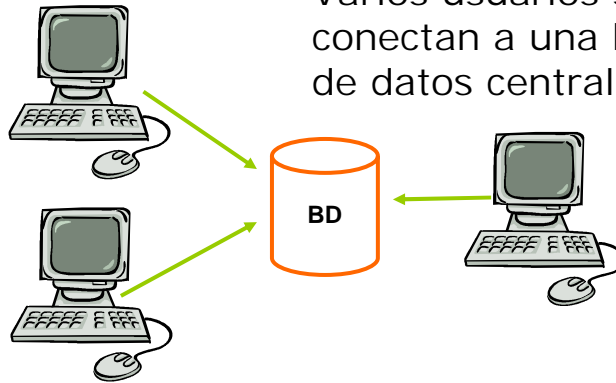
ARIBA



ORACLE

Relación entre sistemas transaccionales y bases de datos

Sistema transaccional



Varios usuarios se conectan a una base de datos centralizada

Bases de datos relacionales (RDBMS)

- Es una colección estructurada de datos relacionados entre si, con un propósito específico.
- Su función es proveer una plataforma de almacenamiento eficiente y confiable.

Bases de datos relacionales

- Optimizadas para manejar gran volumen de transacciones.
- Permiten hacer consultas simples y estructuradas.

emp_id	fname	minit	lname	job_id	job_lvl	pub_id	hire_date
PMA42628M	Paolo	M	Accorti	13	35	0877	8/27/1992
PSA89086M	Pedro	S	Afonso	14	89	1389	12/24/1990
VPA30890F	Victoria	P	Ashworth	6	140	0877	9/13/1990
H-B39728F	Helen		Bennett	12	35	0877	9/21/1989
L-B31947F	Lesley		Brown	7	120	0877	2/13/1991
F-C16315M	Francisco		Chang	4	227	9952	11/3/1990
PTC11962M	Philip	T	Cramer	2	215	9952	11/11/1989
A-C71970F	Aria		Cruz	10	87	1389	10/26/1991
AMD15433F	Ann	M	Devon	3	200	9952	7/16/1991
ARD36773F	Anabela	R	Domingues	8	100	0877	1/27/1993
PHF38899M	Peter	H	Franken	10	75	0877	5/17/1992

Bases de datos relacionales

- Almacenan la información utilizando tablas y relaciones entre ellas.

Las columnas representan campos individuales

☞ Data in Table 'Suppliers' in 'NewWind' on '(local)

SupplierID	CompanyName	ContactName	ContactTitle	Address
1	Exotic Liquids	Charlotte Cooper	Purchasing Manager	49 Gibbs
2	New Orleans Cajun Delights	Shelley Burke	Order Administrator	P.O. Box
3	Grandma Kelly's Homestead	Ragna Murphy	Sales Representative	707 Oud
4	Tokyo Traders	Yoshi Nagase	Marketing Manager	9-8 Saka
5	Cooperativa de Quesos 'Las Cabras'	Antonio del Valle Saavedra	Export Administrator	92 Seta
6	Miyumi's	Miyumi Ohno	Marketing Representative	74 Rose
7	Pavlova, Ltd.	Ian Devling	Marketing Manager	29 King's
8	Specialty Biscuits, Ltd.	Peter Wilson	Sales Representative	Kalaoda
9	PB Knäckebröd AB	Lars Peterson	Sales Agent	Av. des
10	Refrescos Americanas LTDA	Carlos Diaz	Marketing Manager	Tiergart
11	Hell Süßwaren GmbH & Co. KG	Petra Winkler	Sales Manager	Bogenall
12	Plutzer Lebensmittelgroßmärkte AG	Martin Bein	International Marketing Mgr.	Frahme
13	Nord-Ost-Fisch Handelsgesellschaft mbH	Sven Petersen	Coordinator Foreign Markets	Walle Da
14	Formaggi Fortini s.r.l.	Elio Rossi	Sales Representative	Halleves
15	Norske Meierier	Beate Vileid	Marketing Manager	3400 - 8
16	Bigfoot Breweries	Cheryl Saylor	Regional Account Rep.	Bronville
17	Svensk Sjöföda AB	Michael Björn	Sales Representative	203, Rua
18	Aux joyeux ecclésiastiques	Guyène Nodier	Sales Manager	Order Ph
19	New England Seafood Cannery	Robb Merchant	Wholesale Account Agent	471 Sei
20	Leka Trading	Chandra Leka	Owner	Lyngbys
21	Lyngbyskild	Niels Petersen	Sales Manager	Verkoop
22	Zainse Snoepfabriek	Dik Luchte	Accounting Manager	...

Las filas representan registros,

Proveedores principales de bases de datos

ORACLE

Teradata
a division of NCR

Microsoft
SQL Server

SAP DB

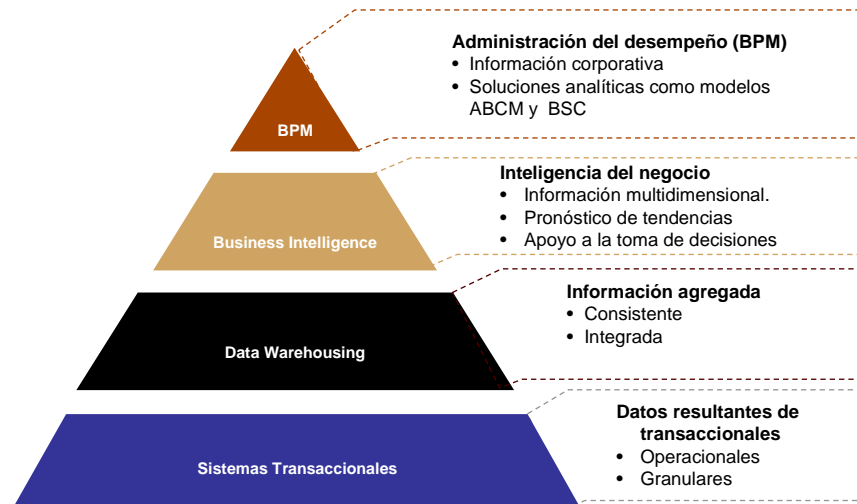
IBM DB2

MySQL

PERVASIVE

PostgreSQL

Las herramientas gerenciales en niveles

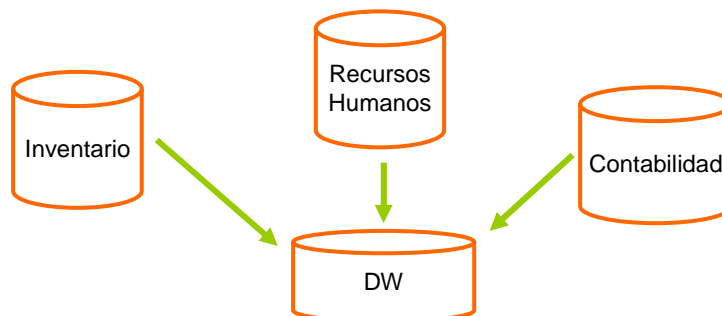


Datawarehouse

- Es un concepto y no un producto.
- Es un almacén o colección de datos con ciertas características
- Típicamente una DW es orientada a un tema, variante con el tiempo, integrada y con datos limpios.
- Las DW presentan una visión coherente del negocio en un período de tiempo determinado, utilizando para esto gran cantidad de datos en un mismo instante.

Datawarehouse

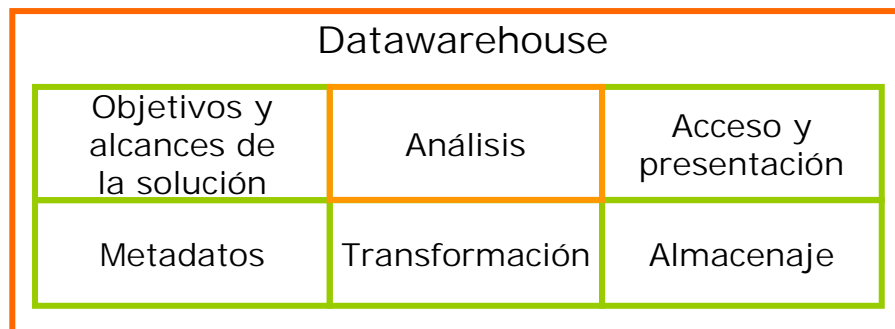
- Se refiere generalmente a una integración de muchas y diferentes bases de datos de una empresa.



El datawarehousing permite

- Centralizar una gran cantidad de datos.
- Seleccionar los datos relevantes del negocio y almacenarlos de manera estructurada.
- Accesar dichos datos de forma fácil y eficiente.

Componentes fundamentales de una solución de datawarehouse



Componentes fundamentales de una solución de datawarehouse

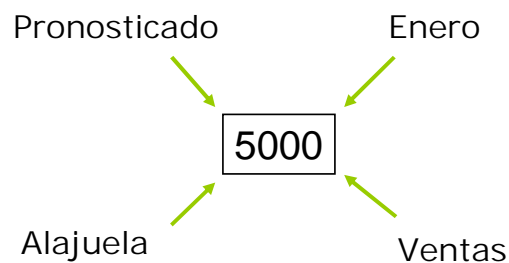
Objetivos y alcances de la solución

Abarca los objetivos, el alcance del proyecto, seguridad de la información y la implementación.

Componentes fundamentales de una solución de datawarehouse

Metadatos

Información reutilizable de estructuras de datos, objetos, aplicaciones y reglas que se definen en el momento en que se construye el datawarehouse.



Componentes fundamentales de una solución de datawarehouse

Análisis

El componente analítico debe proveer capacidad de cálculo, consultas, funciones de planeamiento, pronóstico y análisis de escenarios en grandes volúmenes de datos.

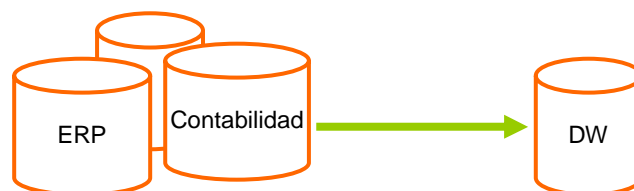


Funciones estadísticas y cálculos dimensionales

Componentes fundamentales de una solución de datawarehouse

Transformación

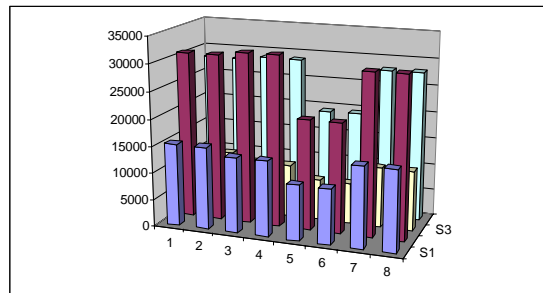
Antes de almacenar los datos en un datawarehouse, estos deben ser transformados, limpiados, filtrados y redefinidos, con el objetivo de que sean datos consistentes.



Componentes fundamentales de una solución de datawarehouse

Acceso y presentación

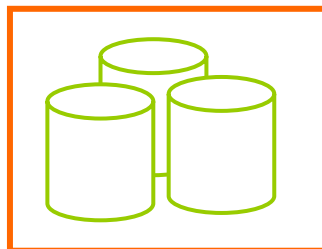
Las herramientas de visualización permiten la manipulación de los datos, el análisis y navegación a través de los mismos.



Componentes fundamentales de una solución de datawarehouse

Almacenaje

Se busca almacenar los datos de una forma que maximice su flexibilidad, facilidad de acceso y administración.

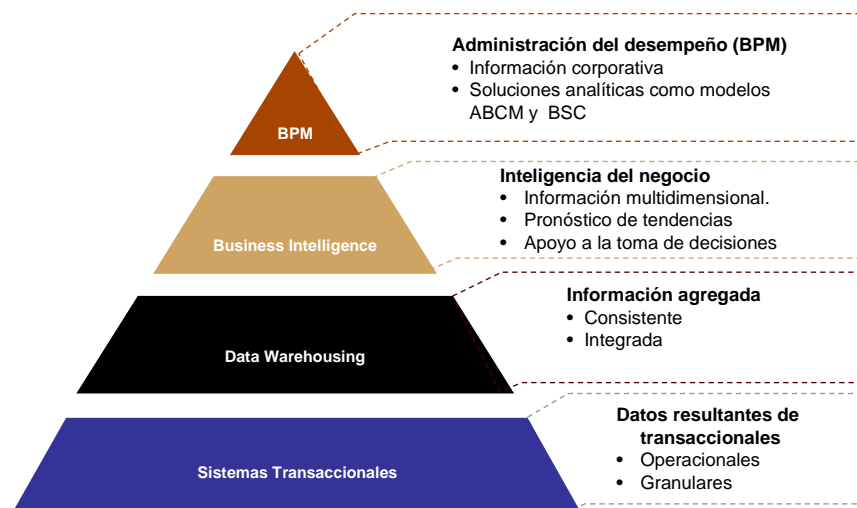


Componentes fundamentales de una solución de datawarehouse

Los DW exitosos con que se está familiarizado en la actualidad, se han implementado usando un sistema de administración de bases de datos (DBMS) usualmente relacional (RDBMS)



Las herramientas gerenciales y sus niveles



¿Qué es Business Intelligence?

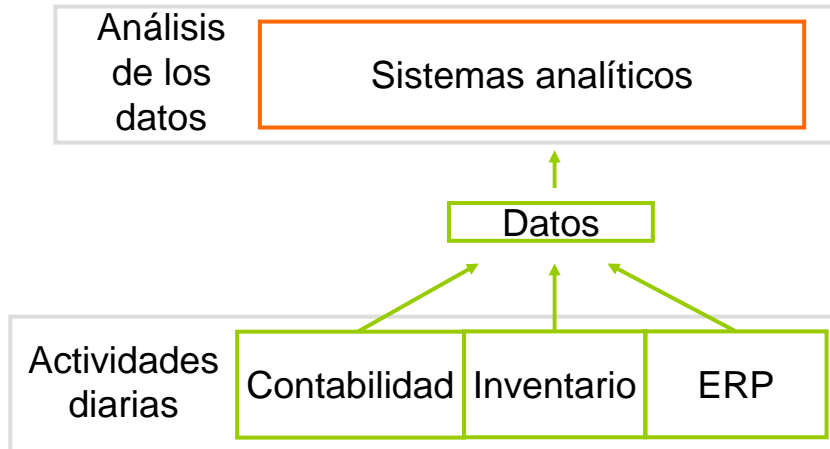
- Aplicación de metodologías y tecnologías analíticas que permiten transformar los datos en información, y la información en conocimiento para apoyar la toma de decisiones.

¿Qué nos permite hacer el BI?

- Convierte gran cantidad de datos en información de una forma efectiva y resumida disponible a la velocidad del pensamiento.

Ejs. Evaluar ventas por región
 Analizar utilidad por producto
 Ventas por segmentos de mercado

Sistemas transaccionales versus sistemas analíticos

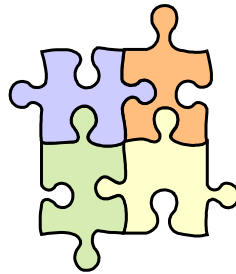


Ciclo de decisión

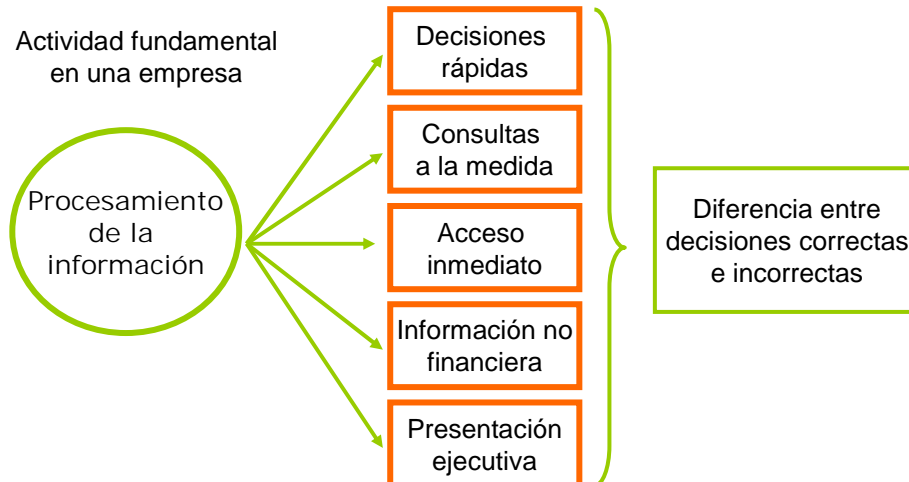


Mejoramiento continuo

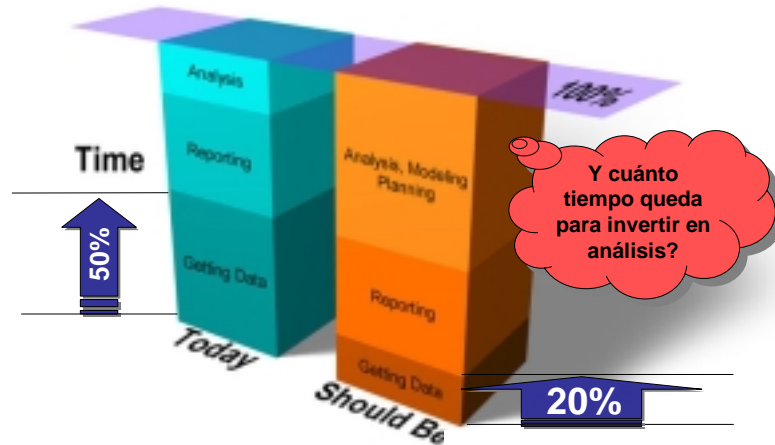
Los análisis en una herramienta de BI proveen información correcta y oportuna indispensable para el proceso de mejoramiento continuo de una empresa.



Justificación para BI



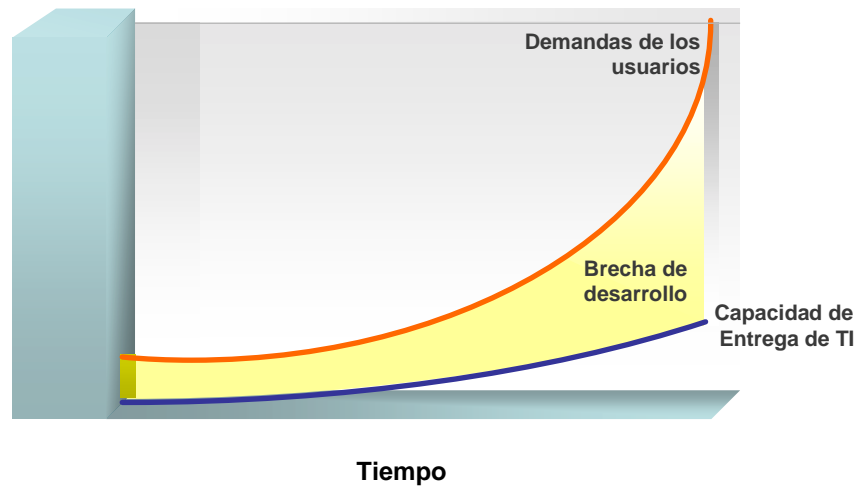
Reenfocando los esfuerzos



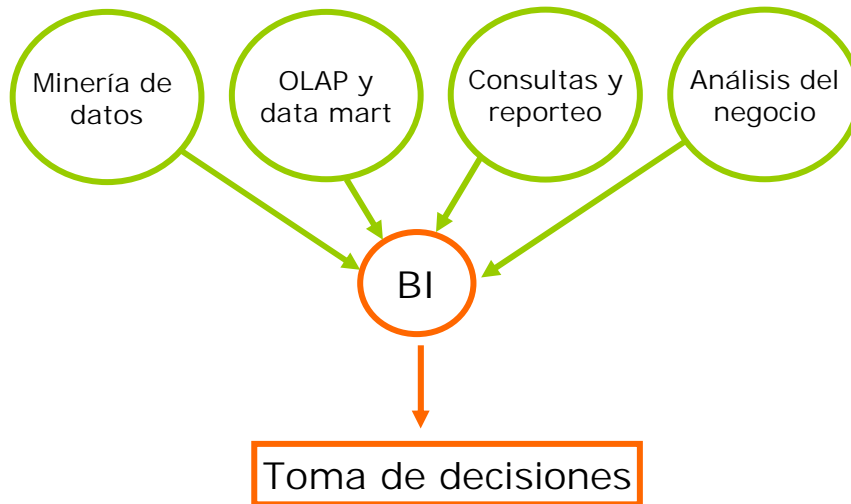
Proceso de transformación de los datos



Brecha en la demanda de Datos



¿Componentes de BI?



Relación entre BI y minería de datos

Las aplicaciones de BI comienzan a incluir metodologías del área de minería de datos, lo que les permite crear modelos predictivos y capacidad de hacer pronósticos efectivos.

Minería de datos

Se basa en la búsqueda de correlaciones y patrones en una gran cantidad de campos y a través de grandes bases de datos relacionales.



La minería de datos puede darnos información como:

- ¿Qué bienes y servicios deben ser ofrecidos a cierto segmento de mercado?
- ¿Irá este cliente a hacer los pagos de su préstamo a tiempo?
- ¿Se pueden predecir las ganancias para el próximo período?

¿Qué es OLAP?

ON

LINE

ANALYTICAL

PROCESSING

Procesamiento Analítico en Línea

¿Qué es OLAP?

Vocabulario

- MOLAP
- ROLAP
- HOLAP
- Datamart
- Dimensión
- Miembro
- Jerarquía
- Atributos
- Cubo
- Cortes y cubitos
- Celda
- Búsqueda a fondo y pivoteo

MOLAP, ROLAP y HOLAP

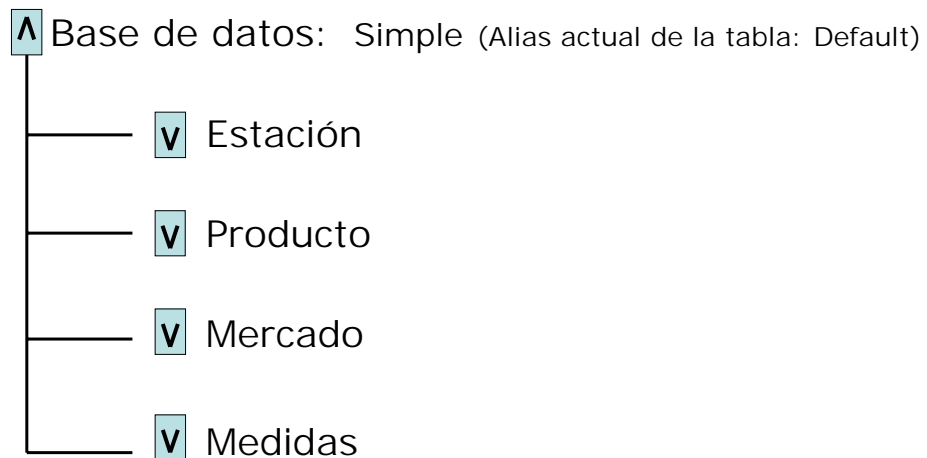
Todos son OLAP

- **MOLAP** – Todos los datos se guardan en una base de datos multidimensional.
- **ROLAP** – Todos los datos se guardan en una base de datos relacional.
- **HOLAP** – Almacenamiento de datos híbridos típicamente relacionales para datos de hechos de nivel bajo y multidimensional para información derivada y resumen.

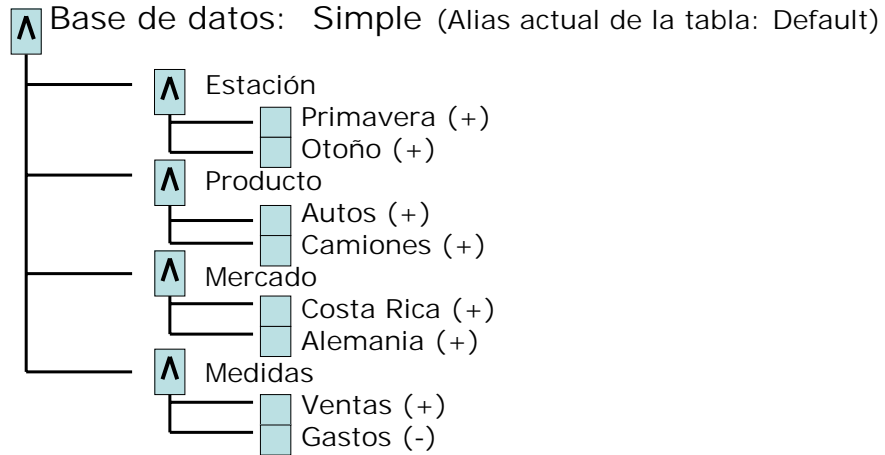
Datamart

- Es una Base de Datos o una colección de bases de datos diseñada para ayudar a los administradores a tomar decisiones estratégicas en sus negocios.
- Los datamart son relativamente pequeños comparados con un DW y están enfocados en un tema o departamento particular.

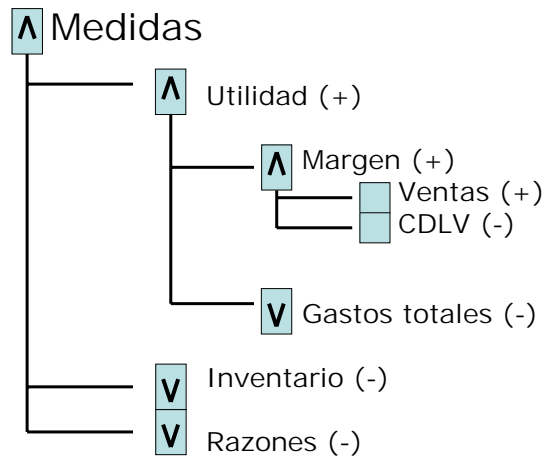
Dimensiones



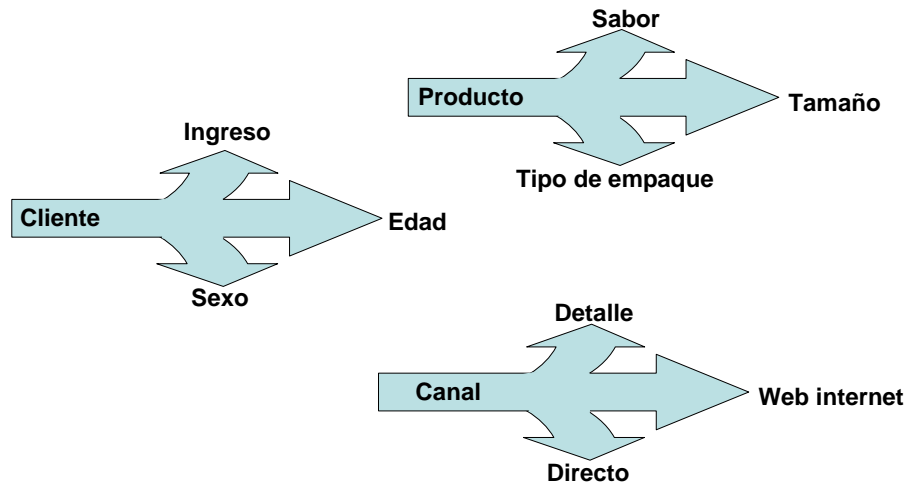
Miembros



Jerarquías



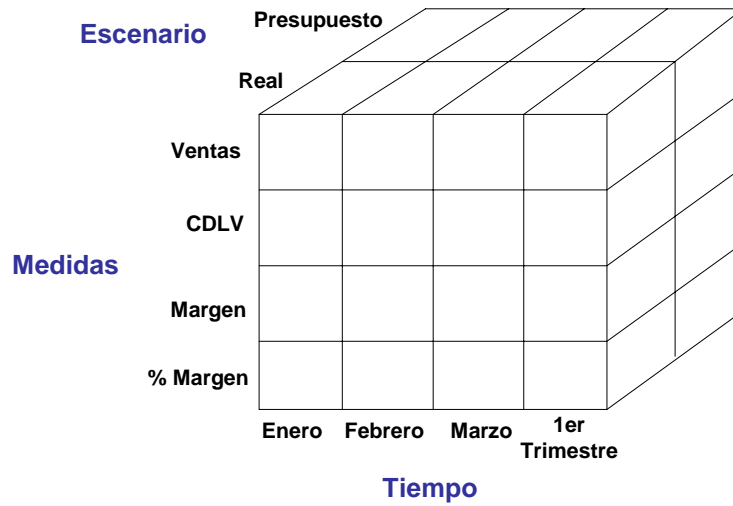
Atributos



Típicamente el 20% de nuestros clientes generan el 80% de la utilidad



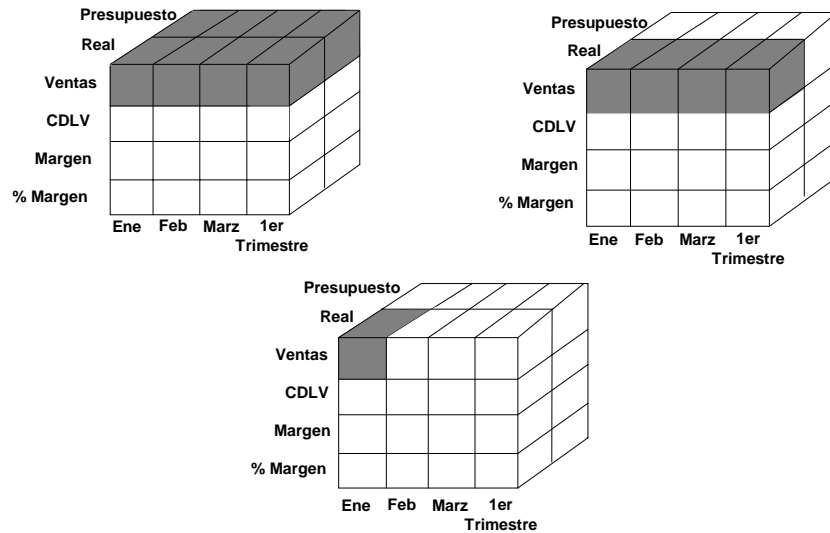
Cubos



Cálculos

- ^ Razones (+)
 - Participación de mercado (+) $\% \text{ ventas@parentval} (\text{mercado}, \text{ventas})$
 - Participación de producto (+) $\% \text{ ventas@parentval} (\text{producto}, \text{ventas})$
 - % utilidad (+) utilidad de ventas.

Cortes y dados



Características de cálculos

Agregaciones	Suma, resta, multiplica y divide	Resume ventas por mes, trimestre, año
Cálculos matriciales	Cálculo de filas y columnas en hojas de cálculo	Varianza, razones
Entre dimensiones cruzadas	Hojas de cálculo encadenadas	Participación de producto y de mercado
Cálculo procedimental	Ecuaciones usando lenguaje encriptado	Asignaciones, cálculos de utilidades
Específicos de aplicaciones	Algoritmos especializados para aplicaciones	Estadísticas, pronósticos, asignaciones

Características de las consultas y análisis

Consultas avanzadas	Selección sofisticada	Atributos, series de tiempo, niveles
Análisis avanzado	Escoger, filtrar ordenar	Los mejores 10 productos por utilidad y canal
Específico de aplicación	Especialistas en Inteligencia de Negocios	Amortización balance de inventario
Definido por Usuario	Cálculos y vistas personalizadas	Miembros, cálculos agrupaciones

Características de escalabilidad

Escalabilidad dimensional	Miembros por dimensión	Afecta tipos de aplicaciones
Escalabilidad de datos	Capacidad de aplicación de datos	Afecta el detalle del análisis
Escalabilidad de usuarios	Usuarios concurrentes	Afecta divulgación
Escalabilidad de aplicación	Amplitud y profundidad de las aplicaciones	Plataforma estratégica analítica

Características de desempeño

Desempeño de carga de datos	Carga total e incremental	Afecta la disponibilidad y el mantenimiento
Desempeño de cálculos	Cálculos completos e incrementados	Afecta la disponibilidad y el mantenimiento
Desempeño de reestructuración	Dimensiones, miembros y jerarquías	Afecta la adaptabilidad de la aplicación
Desempeño de consultas	Tiempo de respuesta de consulta	Afecta la satisfacción del usuario y la productividad

Características de actualización multi-usuario

Actualización multi-usuario	Múltiples usuarios actualizando datos simultáneamente	Presupuestación, planeación y pronóstico
Cálculos multi-usuario	Múltiples recálculos simultáneos	Los usuarios ven los impactos de los cambios en los datos
Integridad de datos	Como las Propiedades ACID en RDBMS	Protege los usuarios de los datos inconsistentes
OLAP	Lee, escribe no hay acceso	Control de acceso apropiado

OLTP vs. OLAP

	OLTP	OLAP
Propósito	Automatiza el negocio.	Optimiza el negocio.
Uso	Proceso de transacciones .	Reporteo, análisis, modelaje, planeación.
Esquema	De dos dimensiones. Normalizado.	Multidimensional. Jerárquico.
Navegación	Basada en el flujo de transacciones.	Basada en la manera que los usuarios realizan el análisis.
Cálculos	Agregación, matriz simple.	Agregación, matriz, cruce de dimensiones, fórmula.
Implementación	Lento de implementar y difícil de cambiar.	Rápido de implementar y fácil de cambiar.

¿Qué hace OLAP?

Los datos son analizados interactivamente entre múltiples dimensiones y jerarquías para entender mejor y administrar más efectivamente el desempeño de los negocios.

Características de OLAP

- Navegación
- Consultas y Análisis
- Cálculos
- Actualización multi-Usuario (leer, escribir)
- Desempeño
- Escalabilidad

Características de navegación

Vista dimensional	Modelo de datos intuitivo	Dimensiones jerárquicas
Variedad de interfaces de usuario	Herramientas para diferentes tipos de usuarios	Reporte simple EIS basado en Web Hojas electrónicas
Navegación básica	Navegación interactiva	Perfora, pivotea, hace cortes y dados
Navegación distribuida	Navegación a través de servidores y geografías	Visión única y lógica de los datos de toda la empresa
Aplicación cruzada	Navega entre aplicaciones	Extiende el análisis a través de las funciones de negocios

OLAP permite:

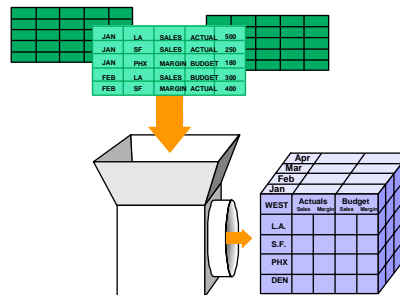
- A analistas, administradores y ejecutivos ganar comprensión de la situación con los datos, a través de su acceso interactivo, rápido y consistente.
- Un análisis multidimensional y jerárquico de los datos consolidados y resumidos de la empresa, de forma tal que soporte las actividades de análisis y navegación del usuario final.

OLAP sirve para:

- Cálculos y modelos que se aplican a través de dimensiones, jerarquías y sus miembros.
- Análisis de tendencias en períodos de tiempo secuencial.
- Seccionar o hacer cortes ("slice") de subconjuntos de datos para ser vistos desde distintos puntos de vista.
- Búsquedas más detalladas ("drill-down") a niveles más profundos para consolidación.
- Obtención de respuestas usando datos detallados que se procesan por debajo.
- Comparaciones mediante rotación a dimensiones nuevas, en el área de observación.

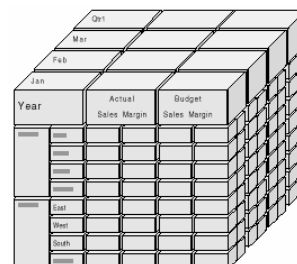
Multidimensionalidad

- Bases de datos multidimensionales
- Dimensiones
- Vista multidimensional

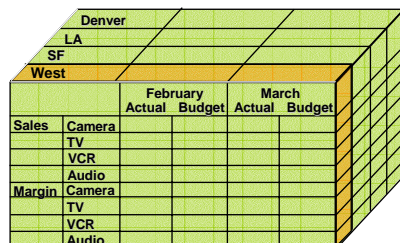


¿Por qué multidimensional?

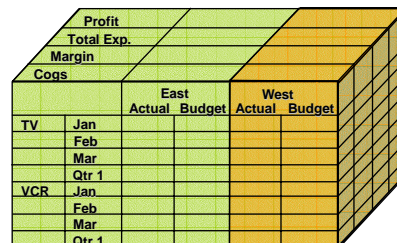
- Nos permite hacer un análisis detallado de las medidas tales como ventas, utilidad, ingresos, costos, etc.
- A través de la intersección de varias dimensiones como tiempo, región, escenario, etc.



Vista multidimensional



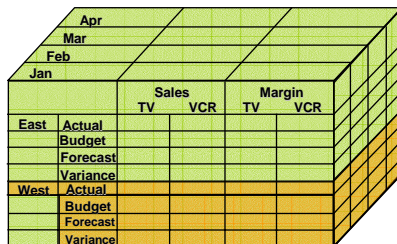
		February		March	
		Actual	Budget	Actual	Budget
Sales	Camera				
	TV				
	VCR				
	Audio				
Margin	Camera				
	TV				
	VCR				
	Audio				



		East		West	
		Actual	Budget	Actual	Budget
TV	Jan				
	Feb				
	Mar				
	Qtr 1				
VCR	Jan				
	Feb				
	Mar				
	Qtr 1				



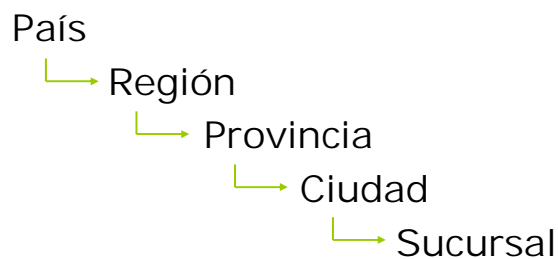
		Actual		Budget	
		Sales	Margin	Sales	Margin
TV	East				
	West				
	South				
	Total				
VCR	East				
	West				
	South				
	Total				



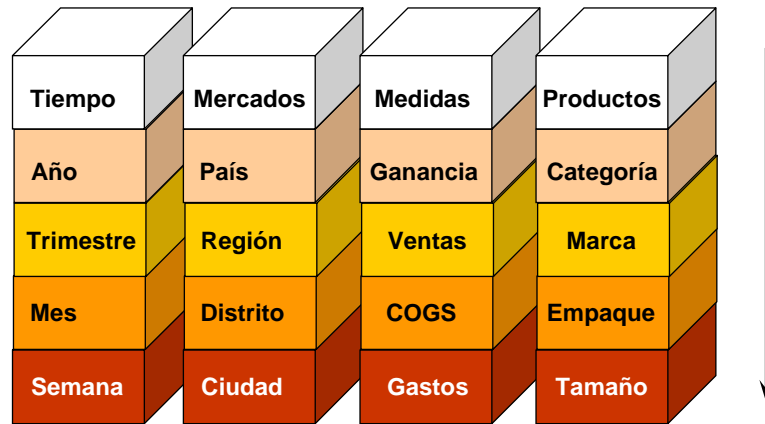
		Sales		Margin	
		TV	VCR	TV	VCR
East	Actual				
	Budget				
	Forecast				
	Variance				
West	Actual				
	Budget				
	Forecast				
	Variance				

¿Por qué jerárquico?

- Nos permite organizar la información de forma tan general o detallada como sea necesario y analizarla en distintos niveles.



Proceso de búsqueda a fondo (Drill-down)



Ventajas de OLAP

- Soporte nativo para procesamiento analítico.
- Permite cálculos sofisticados que no son posibles utilizando bases de datos relacionales.
- Muchas operaciones que son simples en un OLAP, son muy costosas y complicadas en lenguajes como SQL o aplicaciones como Excel.

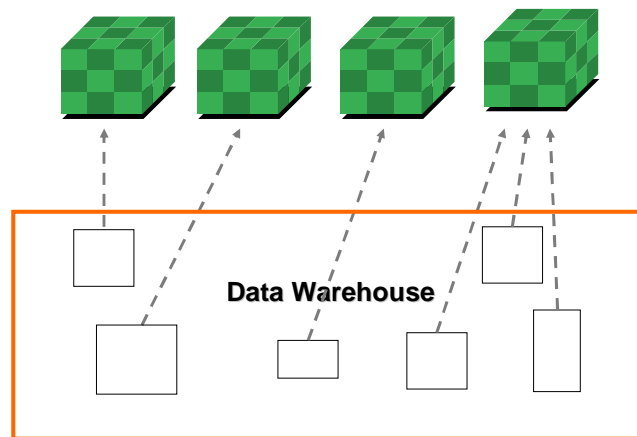
Ventajas de OLAP

- Reduce el tiempo de construcción de sistemas analíticos significativamente.
- Actualización en tiempo real.
- Cuenta con un completo conjunto de operaciones matemáticas, financieras, estadísticas, de regresión lineal y pronóstico.

Ventajas de OLAP

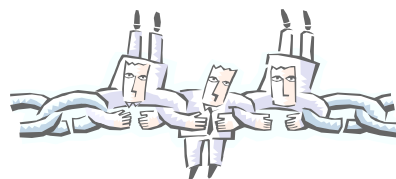
- Independencia del personal de TI.
- Responde rápidamente a los requerimientos cambiantes de los negocios.
- Permite crear aplicaciones bajo demanda y desecharlas fácilmente cuando ya no son necesarias.

Aplicaciones bajo demanda

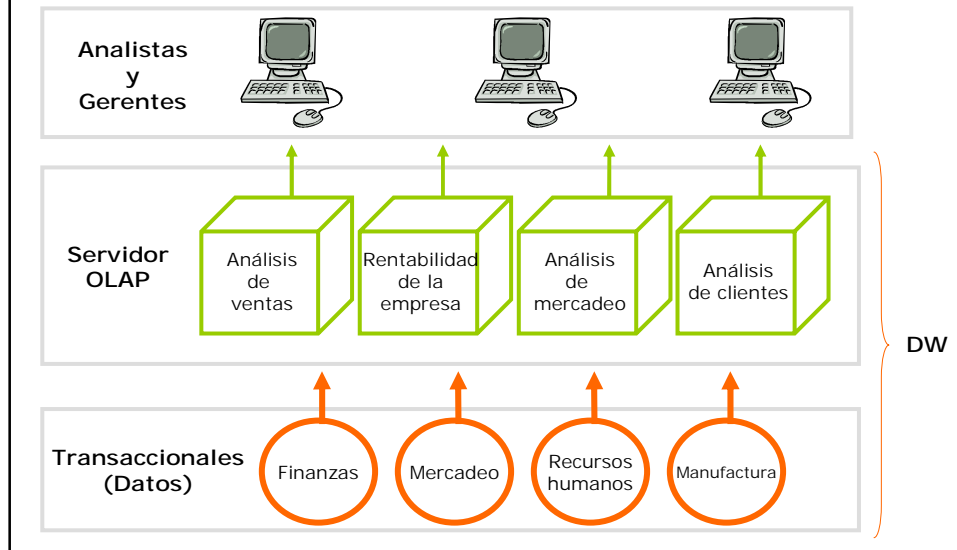


Análisis de la cadena de valor

- El análisis de la cadena de valor involucra la identificación de todos los encadenamientos o relaciones internos y externos que resultan en el logro de una ventaja competitiva.
- El diseño de producto y las actividades de desarrollo se relacionan a las actividades de producción con el fin de reducir los costos de producción.
- Las actividades de facturación y cobro que ocurren después de las ventas se relacionan con las actividades de mercadeo para reducir los costos de servicio al cliente.



OLAP y Datawarehouse



Consultas y reporteo

- La tecnología actual permite presentar la información de muchas maneras.
- Representar la información utilizando gráficos, mapas e imágenes puede ayudar a entenderla mucho mejor.

Principales proveedores de BI

COGNOS


Hyperion®


BUSINESS OBJECTS®

ORACLE

Microsoft

IBM DB2

Ciclo de administración BI ...generando valor

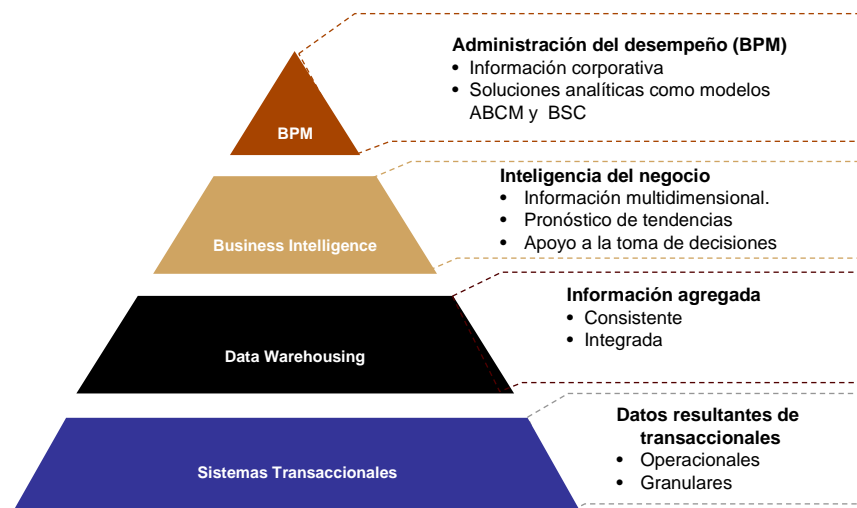


Caso #1

SUPER COLAS S.A.

A continuación se presenta un ejemplo donde se demuestra la funcionalidad de una aplicación OLAP para el análisis de los datos generados por una empresa productora de refrescos.

Las herramientas gerenciales y sus niveles



Estrategia

Misión

Define el negocio de una empresa.

Visión

Define lo que una empresa espera llegar a ser.

Valores

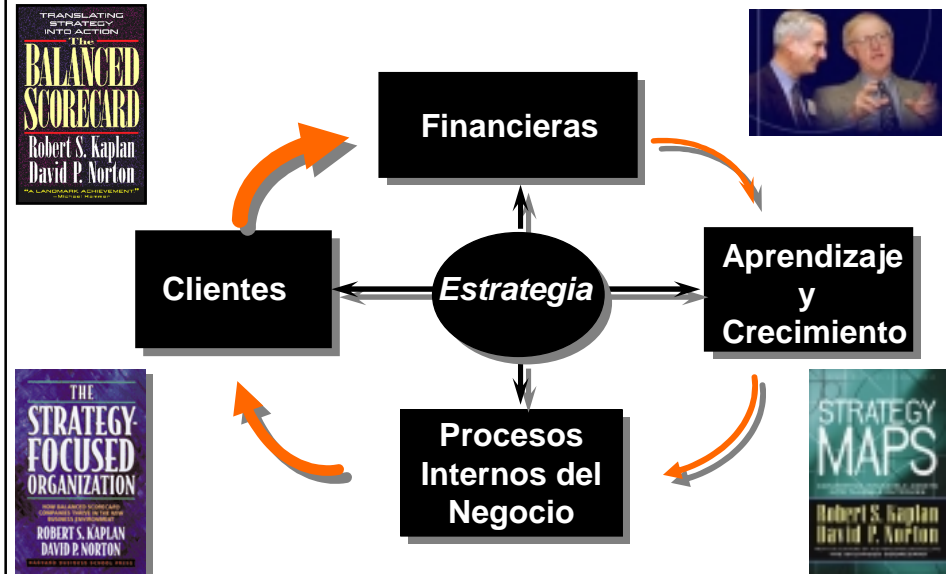
Creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea.

Diferenciadores de mercado

Las cualidades y características que distinguen una organización de sus competidores.



Cuadro de Mando Integral



Seguimiento estratégico con la ficha balanceada...



Pantallas para usuarios

OK General Insurance

Target	Trend	Status	Score (%)	Weight (%)	Weighted Score (%)
30.00	○	●	100.2	40.8	40.9
17.00	○	●	100.2	40.8	40.4
45.00	○	●	100.1	40.8	40.3
75.00	○	●	100.0	40.8	40.3
100.00	○	●	100.0	40.8	40.3
125.00	○	●	100.0	40.8	40.3
150.00	○	●	100.0	40.8	40.3
175.00	○	●	100.0	40.8	40.3
200.00	○	●	100.0	40.8	40.3
225.00	○	●	100.0	40.8	40.3
250.00	○	●	100.0	40.8	40.3
275.00	○	●	100.0	40.8	40.3
300.00	○	●	100.0	40.8	40.3

Scoring Dashboard

Entity: OK Hotel | Date: 2/19/2003

Procesos

- Procesos: 73%
- Clientes: 80%
- Internos: 77%
- Aprendizaje y crecimiento: 77%

Score History

Month	Score
Jan. 2003	80%
Feb. 2003	80%
Mar. 2003	80%
Apr. 2003	80%
May. 2003	80%
Jun. 2003	80%
Jul. 2003	80%
Aug. 2003	80%
Sep. 2003	80%

Pantalla tipo "Dashboard"

Instituciones Publicas : 74,48%

Performance Score

Category	Score
Customer Satisfaction	~85
Internal Processes	~75
Learning & Growth	~65
Financial Performance	~55

Score History

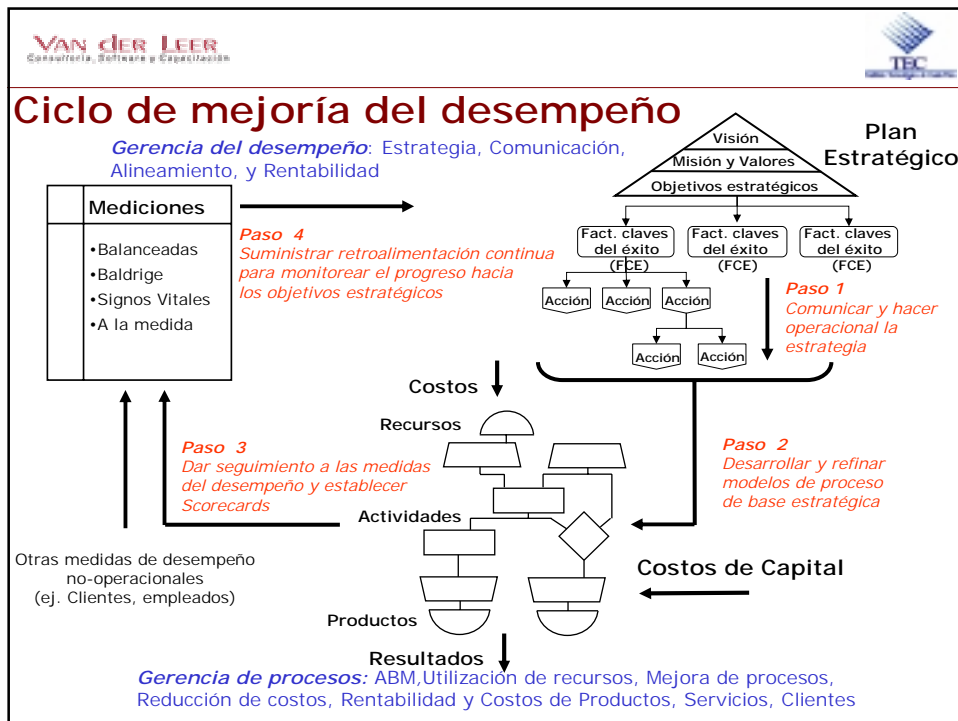
Date	Score (%)
01-Jan-2000	~60
01-Apr-2000	~70
01-Jul-2000	~80
01-Oct-2000	~85
01-Jan-2001	~85
01-Apr-2001	~85
01-Jul-2001	~85
01-Oct-2001	~85
01-Jan-2002	~85
01-Apr-2002	~85
01-Jul-2002	~85
01-Oct-2002	~85
01-Jan-2003	~85

Target: 80.00

Caso # 2

Seguros Ticos S.A.

A continuación se presenta un ejemplo de un Cuadro de Mando Integral, de una empresa de seguros.



Modelos de rentabilidad ABCM



Definir los procesos de negocios: La llave para la administración de costos

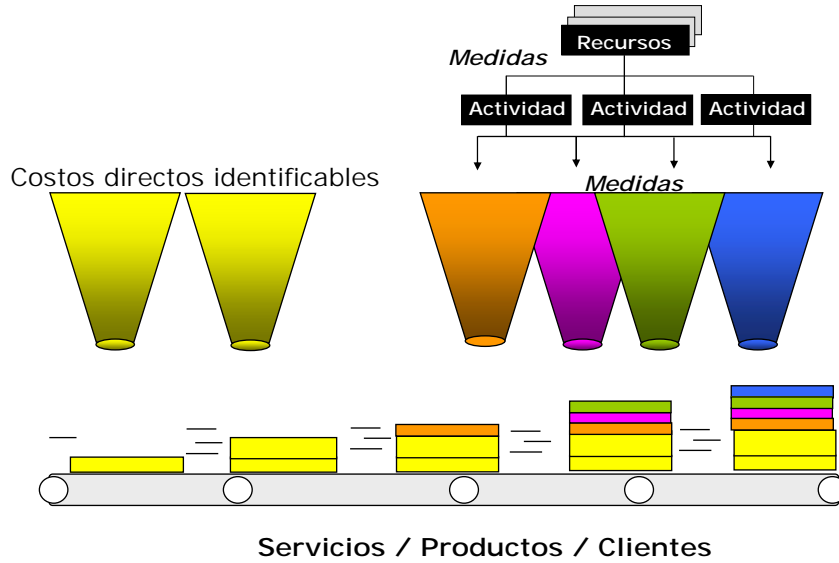
Análisis de actividades: para entender causa y efecto

¿Qué hacen los modelos ABCM

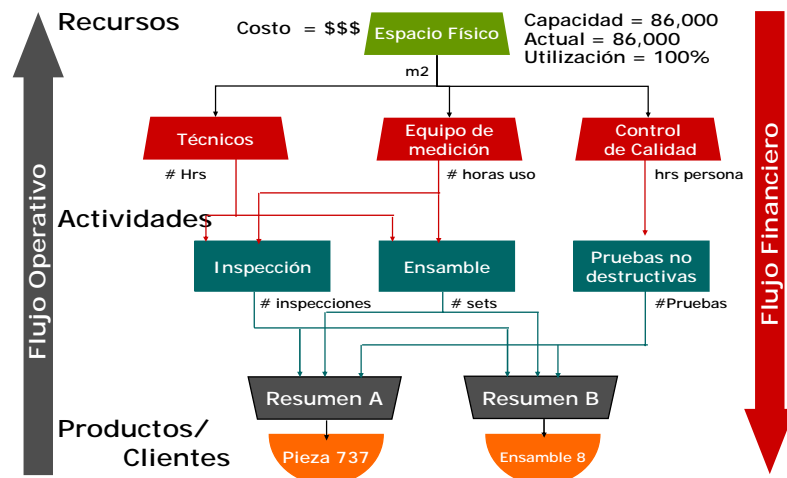
- Miden la rentabilidad del producto y canal
- Administran la reducción de costos
- Administran la mejoría de calidad
- Administran la utilización de recursos
- Estiman mejor los precios
- Simulan costos de nuevos productos
- Miden rentabilidad por cliente
- Evalúan inversiones en tecnología y otros



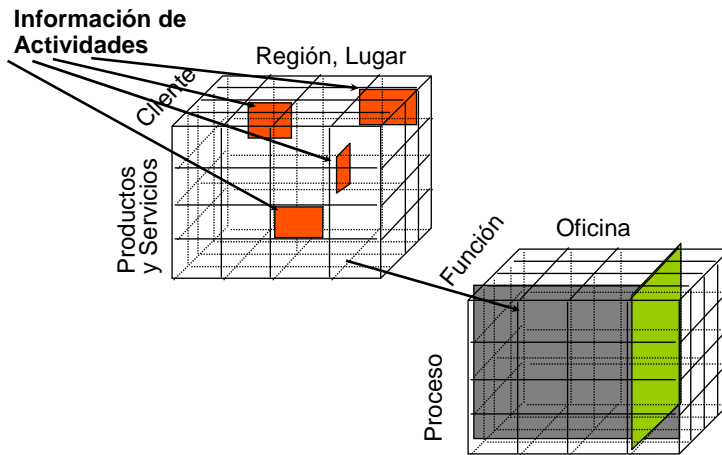
Costeo basado en actividades



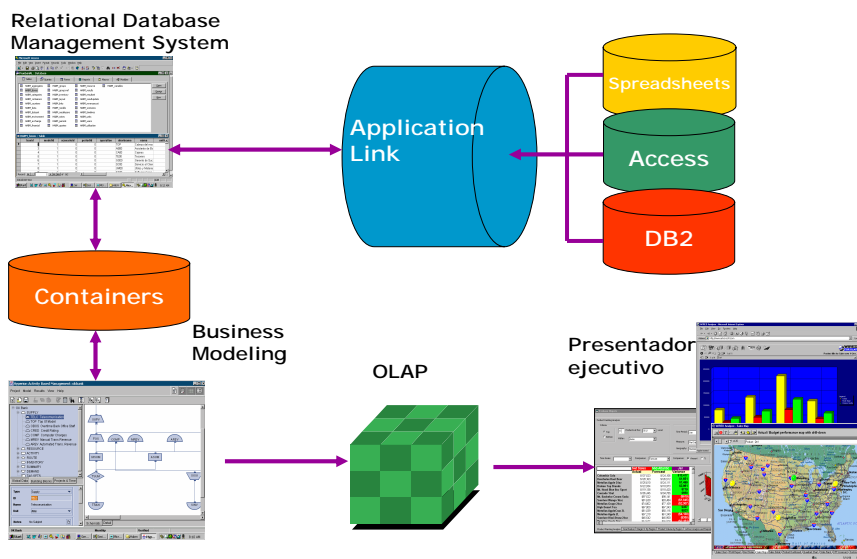
Modelos ABCM basados en la realidad



ABCM y los análisis en OLAP



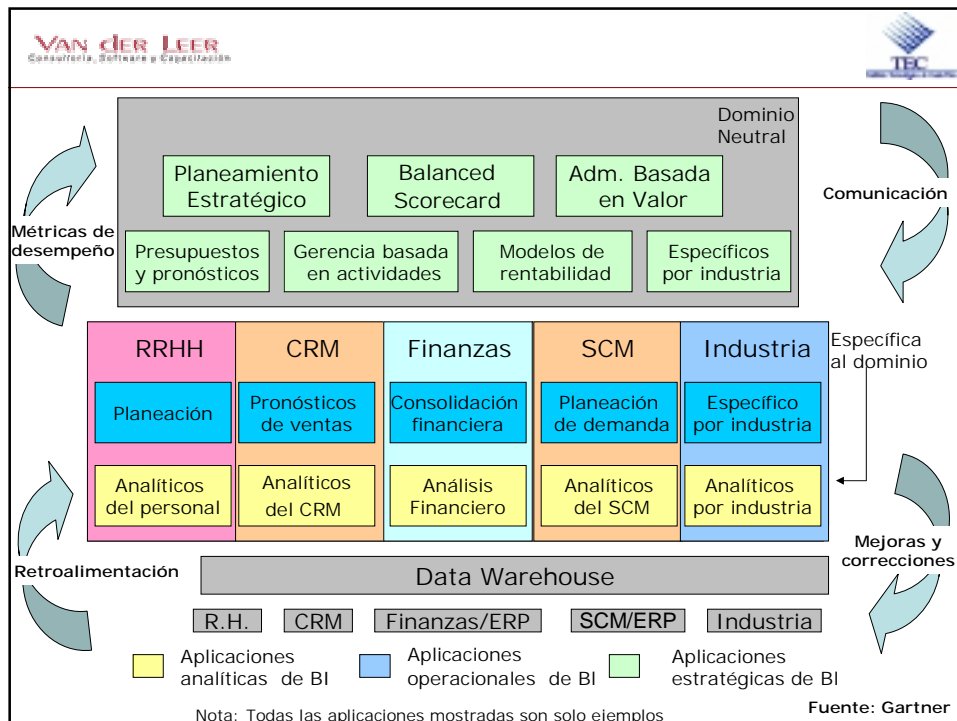
Conectividad del software



Caso # 3

- Industria financiera

A continuación se presenta y se explica un ejemplo de un modelos de negocios ABCM de una sucursal bancaria, seguido de una comparación (benchmarking) de 130 sucursales bancarias en un OLAP orientados a la toma de decisiones gerenciales.





Para consultas y más información

VAN DER LEER
Consultoría, Software y Capacitación

vanderleer@racsa.co.cr
Tel: (506) 224 -8532
Los Yoses, San José

www.vanderleer.net

