

Consejos para conseguir que la dirección se rinda a las iniciativas de MDM

Guía paso a paso para planificar la estrategia de gestión de datos maestros y garantizarse el respaldo ejecutivo

Acerca de Informatica

La transformación digital modifica las expectativas: mejor servicio, entrega más rápida, menores costes. Los negocios deben transformarse para seguir siendo relevantes y los datos tienen la respuesta.

Como líder mundial en gestión de datos de cloud empresariales, le brindamos ayuda para que encabece la marcha de forma inteligente, en cualquier sector, categoría o nicho. Informatica le aporta perspectiva para que aumente su agilidad, concrete nuevas oportunidades de crecimiento o incluso invente cosas nuevas. Al estar completamente centrados en todo lo relacionado con los datos, ofrecemos la versatilidad necesaria para alcanzar el éxito.

Le invitamos a explorar todo lo que puede ofrecerle Informatica y a desatar el poder de los datos para impulsar su próxima disrupción inteligente.

Contenidos

Resumen ejecutivo	4
Identificación de objetivos de negocio	6
Establecimiento de factores de valor de negocio para sus esfuerzos de datos maestros	7
Orientación: mapa estratégico hacia los datos maestros	7
Planificación y realización de las entrevistas a los usuarios	9
Análisis de las conclusiones	10
Preparación del business case.....	15
Conclusión	16

Resumen ejecutivo

Los datos empresariales son la base de su compañía y, cada año, a las empresas se les da mejor garantizar que los datos sean gobernados, relevantes y fidedignos, en suma, que sean datos fiables. La gestión de datos es fundamental en este proceso. Si no tiene implantados los sistemas apropiados, ninguna organización goza de plena confianza en sus datos para afrontar los desafíos empresariales urgentes.

Las iniciativas de negocio se basan en datos fiables. En particular, los datos maestros son un recurso compartido en toda la empresa que necesita gestionar estratégicamente para asegurarse de que las iniciativas de transformación digital basadas en datos ofrezcan resultados de negocio tangibles y permitan materializar nuevas oportunidades de crecimiento.

La gestión de datos maestros (MDM, del inglés *Master Data Management*) puede favorecer el verdadero ahorro en los costes y la rentabilidad operacional de los negocios:

- PartsSource, cadena de venta al por menor de vehículos, consiguió disminuir el tiempo necesario para lanzar nuevos productos de dos horas a dos minutos, con un porcentaje de crecimiento de ingresos de dos dígitos, además de reducir los empleados necesarios para actualizar la información de productos de siete a dos.¹
- Winsupply, proveedor residencial e industrial, consiguió aumentar las ventas en línea en un 10 por ciento gracias a las funcionalidades simplificadas de búsqueda de productos y consiguió mantener su nivel de competitividad con una plataforma de datos de productos moderna. Además, la empresa redujo la carga de trabajo asumida por los administradores de datos en un 50 por ciento y el tiempo necesario para integrar datos de adquisiciones a cinco días, frente a los tres meses anteriores.²
- Hyatt ahora puede obtener una visión fiable de los clientes del hotel y sus relaciones, lo que produce beneficios cuantificables, incluidos más ingresos, así como ahorro de costes en promociones y ofertas por fidelidad.³
- La empresa italiana de telecomunicaciones Fastweb prevé que su "versión única de la realidad", basada en el MDM y la calidad de datos, impulsará un servicio de atención al cliente más ágil y gratificante, lo cual reducirá la rotación de clientes en hasta un 80 % en tres años.⁴

El aumento de la demanda de datos maestros contribuye a su aceleración, puesto que son cada vez más quienes reconocen su función como base del análisis de negocio. Si los datos no son de confianza, carecen de utilidad efectiva. Algunas cosas nunca cambian: lo que das es lo que recibes.

Si los datos no son de confianza, no puede confiar en la información que se extraiga de ellos. No solo se arriesga a sumirse en un caos de los datos, sino que pone en peligro toda ocasión de generar más valor de negocio.

¹ Caso de cliente de Informática: PartsSource., 2017

² Caso de cliente de Informática: Winsupply, 2018

³ Blog de Informática, Uso de los datos para satisfacer a los clientes: Cómo consigue Hyatt clientes, septiembre de 2016.

⁴ Caso de cliente de Informática, Fastweb, 2018.

Con los datos maestros podrá:

- Innovar en la experiencia del cliente para mejorar la interacción y la fidelidad de los mismos.
- Impulsar iniciativas de análisis del Big Data con datos fiables y gobernados que faciliten la toma de decisiones y la modernización de los procesos operacionales.
- Mejorar la precisión de la previsión presupuestaria, controlar el riesgo empresarial y garantizar el cumplimiento de las normativas.
- Agilizar las fusiones y las adquisiciones para cosechar la máxima rentabilidad al identificar sinergias relacionadas con inventario, cartera de productos y clientes para identificar oportunidades de cross-sell y up-sell.
- Conseguir un lanzamiento rápido, antes que la competencia, de los productos nuevos.
- Aumentar la productividad de los empleados y aprovechar la eficiencia operacional para adquirir ventaja frente a la competencia.

El trayecto a los datos fiables en la organización exige que se adopte un enfoque estratégico. Hoy en día, pocos saben evaluar sus procesos de gestión de datos o la calidad de los datos y su impacto en las ventas y beneficios de su organización.

Por eso, las empresas deben comprobar urgentemente si sus datos son aptos para lo que está por venir: desde normativas nuevas, adquisiciones, cesiones, cambios en las expectativas de los clientes o reestructuración del equipo de ventas hasta desastres naturales o factores vinculados al mercado. En cualquiera de los casos, los datos de calidad atenúan los riesgos, mientras que los datos deficientes los multiplican.

Las organizaciones de hoy en día tienen sus datos en entornos locales, en la nube y en equipos de sobremesa y dispositivos, y usted necesita gestionar todo esto como un activo estratégico coherente. Esto permite que su organización reduzca los costes, mejore la productividad, disminuya los riesgos, desarrolle nuevos productos o mercados, así como que cree y afiance las relaciones.

Es difícil para las empresas comprender los retos de la gestión de datos y cómo estos afectan a sus procesos departamentales específicos. Puede ser extremadamente difícil para los equipos de TI obtener el presupuesto y compromiso que necesitan para conseguir que su estrategia de datos sea un éxito, así como ayudar a sus socios comerciales a alcanzar sus objetivos. El departamento de TI tiene una oportunidad única de convertirse en una parte importante de las decisiones empresariales, al aprovechar los datos que pueden contribuir a ofrecer información transformadora.

Trayecto a los datos fiables

La mejor manera de apoyar la transformación digital basada en datos de su organización consiste en diseñar e implantar una iniciativa de MDM. Ahora bien, no se puede hacer de forma individual, hace falta el favor ejecutivo: no solo para comprometer los fondos necesarios, sino también para que una dirección que comprenda los beneficios para el negocio avale su estrategia. Se ha demostrado que un enfoque táctico de la gestión de datos no es algo que compense, sino que provoca la repetición del trabajo. La maximización del impacto en el negocio de los datos empresariales es un proceso continuo, por lo que resulta esencial que los líderes de TI convenzan al de negocio para que adopte un total compromiso con la transición.

A fin de ganarse este apoyo, debe demostrar que los datos maestros aportarán auténtico valor de negocio y que sabe cómo conseguirlo.

Desarrolle un mapa estratégico documentado con información y experiencias de quienes ya hayan recorrido ese trayecto; le resultará de gran utilidad para señalar el camino hacia el control de los datos para que aporten valor. Además, al exhibir el valor de negocio en cartera, demuestra sin género de dudas los beneficios comerciales que convencerán a los ejecutivos encargados de la toma de decisiones.

Se trata de un business case basado en la realidad, con un trayecto marcado. No es una inversión en la siguiente iniciativa de datos, sino un activo con rentabilidad a largo plazo. El trabajo que haga ahora facilitará (y hará más rentables) muchos casos de uso futuros.

Gracias a este documento, identificará su situación actual en el trayecto a los datos maestros y los pasos que debe dar a continuación. También le servirá para convencer a ejecutivos y otros usuarios de que seguir su plan no solo no entraña ningún riesgo para la empresa, sino que es del todo imprescindible.



Identificación de objetivos de negocio

Las iniciativas de datos maestros empiezan y terminan con el valor de negocio. A continuación se muestra cómo puede asegurarse de que sus esfuerzos para controlar los datos críticos para el negocio se alineen con los objetivos de la empresa.

En primer lugar, para conseguir la financiación para la iniciativa de MDM, tiene que asociarla a un factor del negocio. Tiene que comprender la estrategia de negocio y lo que sus ejecutivos están tratando de conseguir. Por ejemplo:

- Aumentar la participación en carteras de clientes.
- Tomar decisiones operacionales más rápidas y mejores.
- Mejorar los resultados de los pacientes.

En segundo lugar, debe conocer los indicadores claves del rendimiento que los ejecutivos utilizan para medir el éxito de esta iniciativa de negocio.

Y, por último, determinar cómo MDM puede contribuir al éxito de su empresa. No se puede infravalorar la importancia de la cooperación eficaz entre los equipos de TI y de negocio, así que cultive relaciones productivas de colaboración con sus usuarios de negocio desde el principio. Mantenga una comunicación abierta y fluida y, si procede, distinga entre objetivos que se deben comunicar de forma interna o externa.

Establecimiento de factores de valor de negocio para sus esfuerzos de datos maestros

Para demostrar el valor de los datos maestros, tendrá que alinear sus esfuerzos de datos maestros con los factores de valor de negocio específicos de su organización.

En la lista siguiente figuran algunos de los ejemplos cuyo conocimiento es conveniente en el trayecto hacia los datos maestros. Aunque no es obligatorio seguir las de forma secuencial ni acumulativa, sí describen una progresión general de funcionalidades:

- Mejorar las tasas de despacho de pedidos mediante la reducción de los fallos provocados por datos deficientes.
- Conocer las necesidades concretas de los clientes y ofrecer productos de forma más rápida en los canales de Internet, móvil, distribución y punto de venta.
- Ofrecer experiencias del cliente coherentes y mejoradas para aumentar su base de clientes e incrementar la participación en carteras con los clientes existentes.
- Mejorar las tasas de conversión de campañas al obtener información fiable de los clientes.
- Optimizar los procesos de la cadena de suministro, garantizar el cumplimiento de normativas y reducir el gasto en proveedores al negociar unos mejores términos de pago y precios.
- Automatizar los informes sobre normativas para garantizar el cumplimiento y evitar los riesgos y las multas.
- Implementar la gestión de consentimiento para cumplir con el reglamento general de privacidad de datos.
- Agilizar las fusiones o adquisiciones para identificar solapamientos de clientes y aumentar las oportunidades de crecimiento.

Orientación: mapa estratégico hacia los datos maestros

A la hora de convencer a los responsables de los presupuestos de que financien el programa, conviene saber con precisión tanto la situación actual como la situación objetivo.

¿En qué situación se encuentra? No se trata de una pregunta sencilla. De hecho, implica llevar a cabo una comprobación de estado de todos los sistemas y todas las funcionalidades de la empresa:

- ¿Dónde se capturan, gestionan y almacenan los datos imprescindibles?
- ¿Por cuántas aplicaciones están diseminados los datos (de clientes, de productos, de activos, de ubicaciones, de empleados, de contratos o de cualquier otra clase)?
- ¿Con cuánta rapidez aumentan estas aplicaciones y qué grado de gobernanza se les aplica?
- ¿Cuántos datos son estructurados y cuántos son no estructurados?
- ¿Qué grado de calidad tienen los datos? ¿Cuál es su nivel de actualización, integridad, exclusividad y precisión, y qué nivel de estandarización tiene su representación?
- ¿Cuánto tiempo dedica a manipular los datos con acciones manuales, en contraposición al que dedica a automatizar la gestión de datos?

- ¿Cómo se incorporan los datos nuevos durante la adquisición de sistemas nuevos (p. ej., como resultado de una fusión o una adquisición)? ¿Cuánto se tarda?
- ¿Qué modernización haría falta para conseguir la arquitectura propuesta?

Las respuestas a estas preguntas u otras similares permiten averiguar la situación actual y el camino por recorrer. Muchos departamentos toman datos de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) o de gestión de relaciones con los clientes (CRM), los manipulan en hojas de cálculo y vuelven a colocar los datos en dichos sistemas. Este tipo de sobrecarga ocurre con frecuencia suficiente como para crear un caso para gestionar algunos de estos datos en un sistema flexible que garantice la calidad de los datos. También puede evitar el acceso no autorizado y garantizar la responsabilidad mediante la protección y aplicación de los controles adecuados a los datos maestros sensibles.

¿Adónde debe llegar a continuación para alcanzar sus objetivos? Los pasos siguientes del trayecto a los datos fiables debe tener en cuenta su entorno empresarial actual (p. ej., si se está expandiendo a nuevos mercados, empezando a realizar una fusión o haciendo frente a un nuevo competidor). Para que un recurso tenga utilidad a la hora de orientarse, eche un vistazo a esta [herramienta de evaluación de las oportunidades de negocio](#).

Además, pregúntese cuáles de los pasos siguientes ha dado y qué retos le quedan por afrontar en el trayecto hacia los datos maestros:

1. Homogeneizar los metadatos y el glosario de negocio, y estandarizar los datos de las aplicaciones de primera línea y análisis de negocio.
2. Detectar y perfilar los datos analíticos y de aplicaciones para evaluar y crear referencias de la calidad de los datos.
3. Verificar, limpiar y enriquecer los datos empresariales con datos externos e internos de máxima calidad para extraer información adicional, por ejemplo, incorporando los estándares GS1 a los productos y utilizando el enriquecimiento de datos B2B de Dun & Bradstreet.
4. Reducir los registros maestros y duplicados en los análisis y las aplicaciones empresariales, lo cual puede afectar a datos de clientes, productos, proveedores, socios, materiales, piezas, ubicaciones, activos y otras áreas de datos críticos para el negocio.
5. Consiga que los equipos de negocio y de TI colaboren con las herramientas apropiadas para configurar las políticas y acciones de gobernanza de datos para nuestros clientes, proveedores, activos y datos de producto.
6. Si forma parte de su visión de arquitectura, implantar datos limpios, dimensiones y reglas de correspondencia en el entorno del Big Data, así como recopilar y vincular registros de datos con varios formatos relativos al uso de los equipos, sus fallos, los códigos de error, etc.
7. Poner en práctica acciones configurando desencadenantes basados en una lógica de eventos compleja en relación con los servicios, las alertas, la priorización, el calendario de mantenimiento, la actualización de registros, los permisos, entre otros.
8. Suministrar datos limpios a los sistemas tanto operacionales como analíticos (data warehouses y data lakes empresariales, por ejemplo) para que los usuarios de negocio y los especialistas en datos aprovechen los datos maestros para recabar información y ofrecer magníficas experiencias al cliente.

Antes de dar comienzo a la iniciativa de mejora de los datos, no olvide medir el rendimiento para disponer de una referencia con la que cotejar los efectos conseguidos.

Planificación y realización de las entrevistas a los usuarios

Como es natural, no se espera que responda todas estas preguntas sin ayuda de nadie. Debe recabar inteligencia de numerosas fuentes cuando identifique los objetivos de negocio, establezca las métricas y se oriente en el trayecto a los datos maestros.

Para tener una visión completa, debe hablar con las personas implicadas, entre las que se incluyen los propietarios de aplicaciones y procesos, los analistas de negocio, los gerentes de operaciones y cualquier persona que se encargue de corregir o utilizar los datos. Los propietarios de la empresa poseen una visión integral de las prioridades de negocio. Dedique algún tiempo a pensar en quiénes son los usuarios óptimos de TI y de negocio con los que hablar, plantéelos sus ideas preliminares y compléméntelas con la información que le aporten.

Dichos usuarios suelen incluir a los propietarios de los procesos de negocio y los directores de datos. El grado y las normas de implicación varían según el ámbito y el tipo de iniciativa de datos:

- **Datos de clientes:** jefes de ventas, servicios, marketing y finanzas
- **Datos de productos:** jefes de I+D, fabricación, marketing, ventas, servicios, logística y finanzas
- **Datos de proveedores:** jefes de cadena de suministro, adquisiciones y finanzas
- **Datos de empleados:** recursos humanos y finanzas

Si la cultura de su empresa lo permite, siempre es útil obtener de primera mano información de los propios ejecutivos a los que se dirige, si pueden estructurar los retos y oportunidades relacionados con los datos a los que suelen enfrentarse. Saber cuál es el nivel que tienen actualmente de conocimiento le servirá de ayuda para adaptar el mensaje cuando vuelva con un business case. Pese a todo, también merece la pena abordar a distintos usuarios, incluidos quienes utilizan los datos a diario para realizar su trabajo. Recuerde que, aunque las métricas cuantificables de retorno de la inversión (ROI) constituyan siempre la prueba más eficaz, en esta etapa los datos cualitativos y anecdóticos también resultan de utilidad.

El objetivo consiste en identificar los procesos o las transacciones de datos (así como los elementos de datos que requieren) que contribuyen al éxito o fallo del objetivo de negocio departamental y en cómo esto afecta a la estrategia de negocio más global. Eso permite valorar el impacto de la iniciativa de datos maestros en los indicadores clave del rendimiento de la estrategia global.

Sobre todo, recuerde hablar con claridad en todas las comunicaciones (y en los cálculos posteriores) y citar todas las fuentes de datos. La inteligencia que recabe le resultará de utilidad al elaborar el business case y también después, cuando se plantee posteriores iniciativas de datos maestros. A continuación figuran algunas preguntas de ejemplo que puede adaptar antes de iniciar las conversaciones.

Ejemplos de preguntas para el equipo de negocio

- ¿Cuál es la visión y la estrategia de negocio y cómo planea la empresa conseguirlas?
- ¿Cómo se va a medir el éxito? ¿Cuáles son los tres principales indicadores clave del rendimiento, por ejemplo, coste de los bienes vendidos, cumplimiento íntegro y oportuno, índice de devolución por garantía, etc.?
- ¿Cuántas órdenes de trabajo o cuántos pedidos de productos o envíos se procesan al mes?
- ¿Cuánto éxito tienen las campañas de marketing? ¿Cumple los objetivos el índice de conversión de las campañas de marketing?
- ¿Cuántos períodos de inactividad de los activos se deben a tareas de mantenimiento no programadas?

- Si un proveedor presta sus servicios a varios departamentos de negocio, ¿se consiguen descuentos por volumen desmantelando los silos de datos?
- ¿Qué porcentaje de pedidos se incumple o queda retenido por problemas en los datos, por ejemplo, identificadores de productos incorrectos, códigos incorrectos de direcciones o tarifas, etc.?
- ¿Con qué frecuencia su organización no cumple los requisitos de cumplimiento de normativas? ¿Cuáles son las sanciones y cuál es el coste para resolverlo?
- ¿Pierde negocios con clientes debido a problemas relacionados con los datos?
- ¿Cuánto tiempo invierte el equipo de negocio en la gestión manual de los datos para obtener las respuestas?
- ¿Qué repercusión tienen los fallos, por ejemplo, en lo que se refiere a gastos extraordinarios de gestión o retraso en los ingresos?
- ¿Qué coste mensual comportan los retrasos en cuanto a pérdida de oportunidades de negocio, incapacidad para contrarrestar ofertas de la competencia o costes graduales de TI?

Preguntas para el equipo de TI de ejemplo

- ¿Es usted capaz de proporcionar los datos que la empresa necesita dentro de los plazos exigidos?
- ¿La empresa confía en los datos que entrega hoy?
- ¿Cuánto gasta en integración, calidad, control y gobernanza de datos en toda la organización?
- ¿Cuánto tarda en entregar los datos necesarios para un producto nuevo o lanzamiento de campaña?
- ¿Cuánto se tarda en incorporar una fuente de datos nueva y en ponerla a disposición de los analistas de negocio?
- ¿Cuánto cree que se aceleraría el suministro de datos a los analistas de negocio si procediesen de una sola fuente de datos?
- ¿Qué porcentaje de sus datos de clientes/proveedores/productos están completos y actualizados, son precisos y no entran en conflicto con los datos de otras fuentes en este momento? ¿Cuántos sistemas diferentes contienen datos? ¿Qué grado de integración tienen?
- ¿En lo que respecta a todas estas preguntas, ¿qué tendencia siguen las métricas: a mejor o a peor?
- ¿Qué arquitectura y funcionalidades técnicas harían falta para entregar datos maestros con eficiencia?

Análisis de las conclusiones

Su indagación inicial y las entrevistas a los usuarios facilitan la materia prima del mapa estratégico y del business case. El paso siguiente consiste tanto en explorar los posibles beneficios como en calcular el retorno de la inversión alcanzable.

En esta etapa, debe examinar lo siguiente:

- Posibles beneficios (objetivos identificados junto con los usuarios que facilita la iniciativa de datos maestros)
- Posibles costes que devengarán en el trayecto, presentados como coste de principio a fin de toda la solución y que pueden incluir, entre otros
 - Hardware (Inversión en activo fijo o gastos de explotación)
 - Software (Inversión en activo fijo o gastos de explotación)
 - Implementación
 - Mantenimiento (a menos que cuente con servicio de suscripción)
 - Operaciones
 - Personal
 - Nueva formación
 - Cambio en la gestión
 - Métricas de éxito

En las figuras 1 y 2 se muestra la media de beneficios que cabe esperar de la inversión en una iniciativa de datos fiables en organizaciones de sectores concretos.

Los gráficos se han extraído de evaluaciones del valor de negocio llevadas a cabo por Informatica para cuantificar los beneficios financieros de iniciativas de datos maestros en distintas organizaciones. En todas ellas, se combinan las mejores prácticas con las medidas propuestas adaptadas a las necesidades del entorno de negocio y de TI en cuestión en una oferta que determine lo que facilita u obstaculiza la consecución de los objetivos de datos maestros en la organización. Asimismo, sirven para documentar las actividades de seguimiento como la arquitectura de negocio, la gobernanza de datos o los cambios en los procesos.

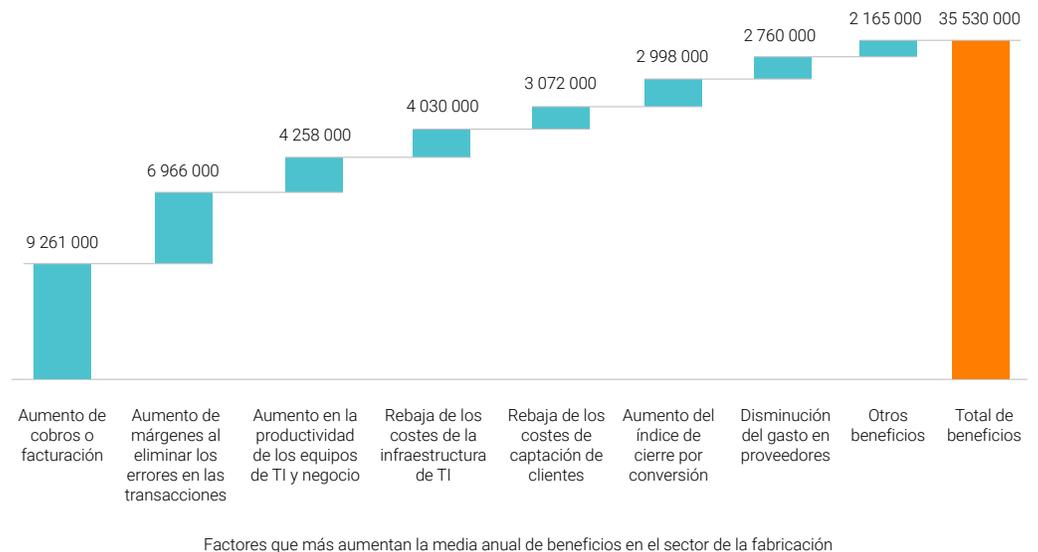
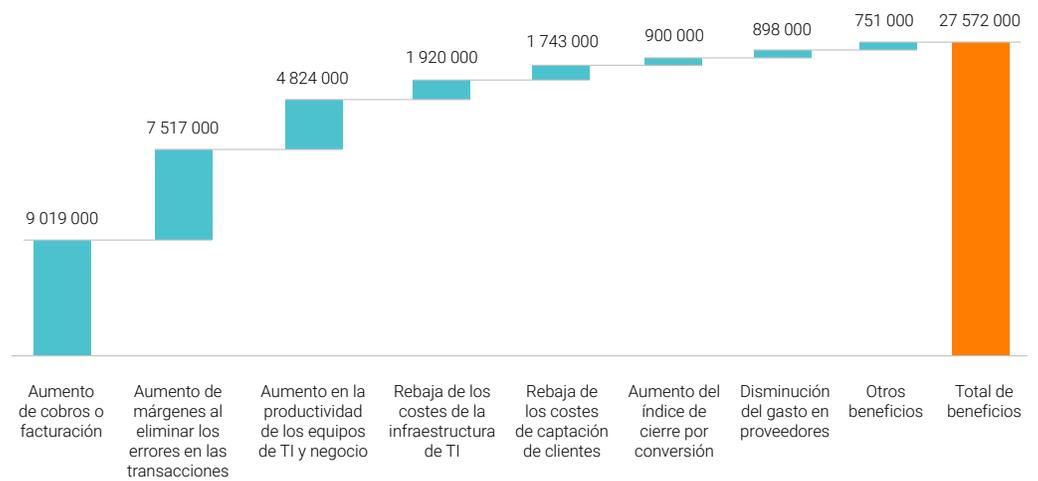


Figura 1. Conclusiones de la evaluación del valor de negocio: media total de los beneficios en el sector de la fabricación industrial
 (Fuente: Serie de información de Informatica: valor de los datos fiables en el sector de la fabricación industrial)

Los beneficios calculados —que, junto con el resumen ejecutivo, son una de las entregas de la evaluación del valor de negocio— permiten ganarse apoyos para las iniciativas de datos, justificar la inversión económica, medir la rentabilidad de dicha inversión y realizar el seguimiento de los avances generales de la iniciativa.

Los valores y los beneficios para el negocio dependen del sector, de la madurez de este, del tamaño de la empresa (en ingresos), del volumen de datos impulsado por las fuentes de datos, de la cadena de suministro y del modelo de distribución. El fabricante medio (productos individuales y en serie) de la figura 1 genera 15 000 millones de dólares en ingresos anuales.

La empresa de bienes de consumo envasados media de la figura 2 genera 5000 millones de dólares estadounidenses en ingresos anuales.



Factores de beneficios anuales en el sector de los bienes de consumo envasados

Figura 2. Conclusiones de la evaluación del valor de negocio: media total de los beneficios en el sector de los bienes de consumo envasados
(Fuente: Serie de información de Informática: valor de los datos fiables en el sector de los bienes de consumo envasados)

Fórmula para calcular la disponibilidad ininterrumpida de los activos

Para mantener la satisfacción de los clientes y asegurar el flujo constante de ingresos, una métrica clave puede ser garantizar que todos los activos funcionan correctamente, con los períodos mínimos de inactividad, por ejemplo, cajeros automáticos en las sucursales bancarias, quioscos en empresas de distribución, aeronaves de compañías aéreas o equipos de plantas de fabricación que satisfagan la demanda de volumen de los clientes.

En la figura 3 se muestra una fórmula de ejemplo que permite calcular el beneficio neto nuevo tras mejorar la disponibilidad ininterrumpida de los activos; en ella se tienen en cuenta las distintas variables como se muestra a continuación.

E x
 A x
 N x 100/365 x
 B x
 I x
 R x
 G =
 P

E = Número total de activos de producción cubiertos

A = Porcentaje medio de activos que no están en producción en un año determinado
(Nota: prorrata de producción disminuida. además, los períodos de inactividad se tienen que deber a los datos de activos, de piezas y de ubicaciones o datos de perfiles relacionados que generan órdenes de trabajo de mantenimiento no programado)

N = Número de días sin producción

B = Reducción prevista de períodos de inactividad basada en referencias externas (Aberdeen, IDC u otros similares)

I = Índice de mejora basada en la calidad de datos en porcentaje; Se calcula con la fórmula: O x U x D:

- O** = indicador clave del rendimiento operacional externo (por ejemplo, aumento de envíos íntegros y a tiempo o porcentaje de mejora de disponibilidad en producción)
- U** = Porcentaje de datos considerados no fiables (por ejemplo, incompletos, duplicados u obsoletos)
- D** = Probabilidad (en porcentaje) de calidad de datos a la par que el sector o por debajo de este (Nota: consúltense estudios de Aberdeen o de otro analista)

R = Media de ingresos anuales en dólares por activo cubierto

G = Margen bruto en porcentaje

P = Beneficio neto nuevo tras mejorar la disponibilidad ininterrumpida de los activos

Figura 3. Fórmula de ejemplo para calcular el beneficio neto nuevo tras mejorar la disponibilidad ininterrumpida de los activos

A la hora de elaborar el business case, es normal que base los cálculos en suposiciones. En caso de duda, bájese en datos de referencia o en objetivos internos. Si no hay disponibles, parta de suposiciones conservadoras.

Si el análisis se complica, Informatica le brinda ayuda para dilucidar las cifras y explorar los posibles resultados conservadores y contundentes.

Ejemplo de clientes y lecciones extraídas

GE Aviation tiene el compromiso de buscar nuevas formas de optimizar su actividad y lograr más mejoras de rendimiento que beneficien a todo el sector aeronáutico. En su arsenal, cuenta con un arma muy potente: los datos que fluyen por la empresa, desde los motores en pleno vuelo hasta las torres terrestres de control.

El sector de las compañías aéreas funciona con márgenes muy justos, así que cualquier mejora mínima puede acarrear enormes consecuencias en los beneficios. Tanto si se raspan unos minutos en el tiempo de respuesta en orden de vuelo como si se optimizan el rendimiento de los motores y la eficiencia en el consumo de combustible, estas mejoras favorecen la experiencia del cliente y un ahorro de costes contante y sonante.

Puesto en perspectiva, un ahorro del 1 % en combustible se podría traducir, en un plazo de 15 años, en un ahorro de 30 000 millones de dólares en el sector.

Reto

GE y su empresa asociada CFM cuentan con 47 000 motores en funcionamiento en todo el mundo. Eso supone numerosos activos que generan numerosos datos. Además, como están diseñados para estar en movimiento continuo, resulta incluso más difícil obtener una visión completa de los datos.

Los factores que más complicaban las iniciativas de gestión de datos de GE Aviation eran el gran volumen de activos que generaba datos, los centenares de aplicaciones que movían los datos entre claves de datos heredadas y la necesidad de agregación manual.

Con esa situación como telón de fondo, GE Aviation se centró en una serie de funcionalidades e iniciativas claves:

- Optimizar la gestión de las relaciones entre entidades y de la correspondencia y la fusión (de datos sobre activos, clientes o contratos) entre sistemas dispares
- Mejorar la eficacia de la toma de decisiones a fin de optimizar la vinculación entre los datos de rendimiento de los motores y realizar el seguimiento de los datos a lo largo de todo el ciclo de vida del motor
- Reducir el número total de aplicaciones a 100 en 2020

Solución

GE Aviation se dispuso a crear un sistema que conectara todos los datos maestros relativos a la flota entera con estos métodos:

- Proporcionar una visión única de los datos entre los tres dominios clave: clientes, contratos y activos
- Estandarizar los datos y el flujo de salida
- Ajustar los datos heredados de los sistemas heredados mediante referencias cruzadas
- Capturar los eventos de negocio que afectan a las relaciones entre los datos
- Reducir los conflictos que surjan

Lista de comprobación de los datos maestros

Los líderes en gestión de datos maestros de GE Aviation revelan las lecciones aprendidas durante esta transformación, así como consejos que darían a quien se embarcara en el trayecto a los datos maestros:

- Aprovechar el valor no radica solo en controlar los datos (que reviste su importancia), sino en gestionar la relación entre las entidades.
- Busque el punto en que pueda marcar una auténtica diferencia para el negocio, pero no olvide ser realista. Averigüe qué departamentos y aplicaciones de estos están listos para la optimización y, entonces, busque a los líderes que estén dispuestos a aprovechar la oportunidad.
- Aplíquese en la limpieza de los datos. Estos suelen constituir el mayor reto al empezar estos proyectos, así que es importante examinar su estado cuando están sin procesar en todos los sistemas. Si limpia los datos en primer lugar, resulta más fácil avanzar por la implementación técnica.
- Adáptese a alguna iniciativa que ya exista o que se haya planificado, por ejemplo, análisis del equipo de TI o bien un sistema de ERP nuevo o una iniciativa de negocio.
- No permita que los encargados de tomar decisiones se acobarden ante las posibilidades de la personalización. Siempre hace falta cierto grado de personalización en todos los programas complejos de gestión de datos. El proceso consiste en crear reglas sobre la base de un producto sólido, no en reconstruirlo de cero. En la práctica, se trata más de configurar que de personalizar.
- Asigne la propiedad y las responsabilidades antes de iniciar la iniciativa de datos maestros.

- Disponga de administración en ambos lados de la división entre TI y negocio, pero no sofoque la calidad de los datos sobrecargándolos con ingentes procedimientos y políticas de administración y gobernanza de datos. Mantenga la sencillez, tome decisiones lógicas y admita que los datos maestros necesitan un papel estratégico. Una gobernanza rígida obstaculiza el avance.
- Contar con personas que posean conocimientos de los procesos de negocio es incluso más esencial que contar con los conocimientos técnicos. Es posible enseñar a utilizar herramientas que mejoren los datos, pero cuesta más comprender las repercusiones de los cambios.
- Siente cátedra, partiendo siempre de los datos, difunda el mensaje de su utilidad antes de presentar a nadie las nuevas herramientas o las prácticas propuestas para unir los puntos a lo largo y ancho de la empresa.

GE puso en funcionamiento Predix, su plataforma como servicio (PaaS) para conectar máquinas capturar mediciones y desarrollar software para análisis. Predix utiliza algoritmos para elaborar previsiones en torno al futuro rendimiento de las máquinas. La información que aporta sirve para prevenir interrupciones imprevistas y para optimizar el mantenimiento, lo cual se traduce en un ahorro considerable. En GE Aviation, los datos maestros vincularán los análisis de las máquinas con los datos empresariales a fin de proporcionar perfiles de los activos, el historial de servicio de los activos y datos sobre los clientes.

Preparación del business case

Es preciso reunir toda la información en el business case definitivo que presentar a los usuarios. La siguiente es un ejemplo de estructura apropiada:

- **Resumen ejecutivo:** describa las fuerzas de mercado por las que la organización se ve en la obligación de poner en marcha la iniciativa de datos maestros, resuma el posible valor de negocio y bosqueje la iniciativa que propone para explotar ese valor. Recuerde que el resumen ejecutivo trata sobre el resultado de negocio, no sobre los datos. Los datos hablan de “cómo” ofrece el resultado, no de por qué. Céntrese en el motivo en el resumen ejecutivo.
- **Principales casos de uso de negocio:** describa tanto los procesos de negocio reales a los que afecta la iniciativa como los beneficios tangibles esperados. Apueste sobre todo por logros de gran valor, pero realistas y susceptibles de cuantificación, a fin de demostrar el impacto de los datos maestros.
- **Conclusiones cualitativas y citas de las entrevistas:** presente las conclusiones extraídas a partir de las entrevistas a los usuarios, así como cualquier prueba anecdótica que aporte autenticidad al business case.
- **Cuantificación del valor de negocio:** incluya datos que demuestren la situación actual en el ámbito elegido y la situación prevista en el futuro. Evalúe la diferencia de forma transparente y creíble y, luego, ilustre el modo en que las previsiones ejercerán un influjo positivo en el valor de negocio.
- **Solución propuesta:** para documentar el mapa estratégico hacia los datos maestros, recurra a toda la información y a todas las pruebas que haya recopilado. Asimismo, detalle la forma en que la propuesta cumple las expectativas descritas en el resumen ejecutivo. Aquí es donde entran en juego las lecciones extraídas de empresas como GE Aviation: vuelva a vincular la solución propuesta a los elementos de la lista de comprobación de los datos maestros. También resulta útil incluir un plan de despliegue de la iniciativa, documentado con el análisis de valor frente a coste (basado en la complejidad de los requisitos y los riesgos asociados).

- **Estudios de analistas:** siempre que sea posible, acuda a expertos externos que avalen la idea. Busque estudios existentes y, si lo permite el presupuesto, plantéese encargar un estudio original de propiedad y uso exclusivos de su empresa.

Conclusión

Los pasos explicados en este documento permiten sacar adelante la iniciativa de datos maestros. Será capaz de demostrar las mejoras tangibles que se pueden lograr una vez que los datos empresariales sean gobernados, relevantes y fidedignos. También conseguirá convencer a las personas adecuadas de la organización de que obtener excelentes resultados en su negocio mediante el uso de datos maestros se encuentra a su alcance.

Si necesitan un último empujón, basta con que observen el coste de la inacción. La falta de datos maestros mina el análisis empresarial, de modo que ninguna empresa puede tener confianza en su procedimiento de toma de decisiones.

Empresas de todos los sectores han sabido reconocer el riesgo que supone no hacer nada y muchas ya han dado los primeros pasos defendidos en este documento. Con la ayuda de un mapa estratégico que demuestre sus progresos hasta el momento —y la distancia que queda por recorrer—, se puede ganar el respaldo ejecutivo preciso para poner en marcha la iniciativa de datos maestros. Asimismo, le resultará útil a lo largo de toda la iniciativa e incluso con posterioridad, ya que conseguirá el compromiso de las personas adecuadas para la consecución del objetivo común: datos fiables que aceleran los resultados de la transformación digital basada en datos.

¿Desea obtener más información sobre cómo la gestión de datos maestros puede ayudarle a convertir sus datos en información de negocio? En este [folleto](#) se examinan las seis formas en que MDM puede ayudar a su organización, además de proporcionar información general de las principales funciones de una solución MDM de principio a fin.

