

Gestión de decisiones operacionales

PARA DUMMIES

Aprenda a:

- Automatizar sus decisiones operacionales
- Colaborar en materia de reglas de negocio
- Actuar en función de los eventos de negocio
- Agilizar las peticiones de cambio

**Steve Craggs
y Brian Safron**



Gestión de decisiones operacionales

PARA
DUMMIES®

IBM LIMITED EDITION

por Steve Craggs y Brian Safron

PARA
DUMMIES®

Gestión de decisiones operacionales para Dummies® IBM Limited Edition

Publicado por:
John Wiley & Sons, Inc.
111 River St.
Hoboken, NJ 07030-5774
www.wiley.com

Copyright © 2014 por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en un sistema de recuperación o la transmisión de cualquier parte de esta publicación por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, grabación, escaneo u otros métodos, salvo en la forma autorizada por los artículos 107 o 108 de la Ley de Derechos de Autor de los Estados Unidos de 1976, sin el consentimiento previo por escrito de la editorial. Las solicitudes de permiso a la editorial deben enviarse al Departamento de Autorizaciones, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030; tel.: (201) 748-6011; fax (201) 748-6008, o en línea en <http://www.wiley.com/go/permissions>.

Marcas comerciales: Wiley, el logotipo de Wiley, para Dummies, el logotipo del personaje Dummies, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Dummies.com, Making Everything Easier y la imagen comercial relacionada son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de John Wiley & Sons, Inc., y/o de sus filiales en los Estados Unidos de América y en otros países, y no se pueden utilizar sin permiso por escrito. IBM y el logotipo de IBM son marcas comerciales registradas de IBM. Todas las demás marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares. John Wiley & Sons, Inc., no está asociada a ningún producto o proveedor mencionados en este libro.

LÍMITE DE RESPONSABILIDAD/AVISO DE EXENCIÓN DE GARANTÍA: LA EDITORIAL Y EL AUTOR NO REALIZAN DECLARACIÓN NI GARANTÍA ALGUNA RESPECTO A LA EXACTITUD O INTEGRIDAD DEL CONTENIDO DE ESTA OBRA Y, ESPECÍFICAMENTE, SE EXIMEN DE TODAS LAS GARANTÍAS, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE IDONEIDAD PARA UN FIN CONCRETO. NO SE PUEDEN CREAR NI PRORROGAR GARANTÍAS POR VENTAS O MATERIALES PROMOCIONALES. ES POSIBLE QUE EL CONSEJO Y LAS ESTRATEGÍAS INDICADOS EN ESTE LIBRO NO SEAN ADECUADOS PARA TODAS LAS SITUACIONES. ESTA OBRA SE VENDE CON EL BIEN ENTENDIDO DE QUE LA EDITORIAL NO SE DEDICA A PRESTAR SERVICIOS LEGALES, CONTABLES NI OTROS TIPOS DE SERVICIOS PROFESIONALES. SI SE REQUIERE AYUDA PROFESIONAL, DEBEN CONTRATARSE LOS SERVICIOS DE UN PROFESIONAL COMPETENTE. NI LA EDITORIAL NI EL AUTOR SON RESPONSABLES DE LOS DAÑOS QUE SE ORIGINEN A RAÍZ DE ESTE DOCUMENTO. EL HECHO DE QUE UNA ORGANIZACIÓN O SITIO WEB SEA NOMBRADO EN ESTA OBRA COMO CITA O FUENTE POTENCIAL DE INFORMACIÓN ADICIONAL NO SIGNIFICA QUE EL AUTOR O LA EDITORIAL APRUEBE LA INFORMACIÓN QUE LA ORGANIZACIÓN O EL SITIO WEB PUEDA PROPORCIONAR O LAS RECOMENDACIONES QUE PUEDA DAR. ASIMISMO, LOS LECTORES DEBEN SER CONSCIENTES DE QUE LOS SITIOS WEB DE INTERNET QUE APARECEN EN ESTA OBRA PUEDEN HABER CAMBIADO O DESAPARECIDO ENTRE LA REDACCIÓN Y LA LECTURA DEL LIBRO.

Si desea obtener información general sobre otros productos y servicios, o sobre cómo crear un libro *para Dummies* personalizado para su empresa u organización, póngase en contacto con nuestro Departamento de Desarrollo de Negocio en los EE. UU. llamando al número de teléfono 877-409-4177, contacte con info@dummies.biz, o visite www.wiley.com/go/custompub. Si desea información sobre licencias de la marca *para Dummies* para productos o servicios, póngase en contacto con BrandedRights&Licenses@Wiley.com.

ISBN 978-1-118-90942-3 (pbk); ISBN 978-1-118-90948-5 (ebk)

Fabricado en los Estados Unidos de América.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Índice

Introducción1

Acerca de este libro	2
Convenciones utilizadas en este libro.....	2
Iconos utilizados en este libro	2

Capítulo 1: ¿Qué es la gestión de decisiones operacionales?3

Control de las decisiones que controlan su negocio.....	3
Cómo se gestionan las decisiones	4
Adición del término «operacionales» a ODM	5
Gestión de las decisiones con ODM	5
Anotando sus decisiones: reglas de negocio.....	6
Búsqueda de un formato para las reglas	7
Gestión de reglas e incidencias con ODM	7
Agrupación de las reglas con ODM	8

Capítulo 2: ¿Es ODM adecuada para usted?9

¿Qué puede hacer ODM por usted?	9
Permitir un cambio rápido y ágil.....	10
Recopilar los conocimientos de sus expertos para reutilizarlos	11
Garantizar la uniformidad.....	11
Optimizar y actualizar las decisiones	12
Facilitar el cumplimiento.....	12
Mejorar el servicio de atención al cliente	12
Resolución de sus problemas relacionados con las decisiones por medio de ODM	13
Ciclo de cambio largo y lento.....	13
Código de decisiones complejo	13
Necesidad de procesos más directos	14
Criterios de decisión difíciles de encontrar.....	14
Plantilla de TI sobrecargada de trabajo.....	15
Errores en la comunicación de peticiones de cambio.....	15
Historial de auditoría poco claro.....	16

Capítulo 3: Examen detenido de ODM.17

Anatomía de una solución ODM.....	17
Herramientas de gestión de reglas e incidencias	18
Herramientas para desarrolladores	19
Facilidad de uso de ODM	19
Asistencia en las búsquedas y la navegación	20
Colaboración	21
Pruebas y validación	21
Garantía de seguridad.....	21

Capítulo 4: El ciclo de vida de las reglas23

Análisis más amplio de las reglas	23
Cómo funcionan las reglas de negocio.....	24
Redacción de una regla simple	24
Modificación de una regla	24
Realización de modificaciones periódicas	25
Proceso de elaboración de reglas.....	25
Paso 1: Decidir qué cambios realizar	25
Paso 2: Encontrar las reglas actuales pertinentes.....	26
Paso 3: Examinar y colaborar acerca de los potenciales cambios.....	26
Paso 4: Redactar o corregir una regla.....	27
Paso 5: Simular y probar la regla	27
Paso 6: Introducir el cambio	27
Paso 7: Supervisar y elaborar informes sobre el cambio.....	28

Capítulo 5: Empezando a trabajar con ODM.29

Duplicación de una regla.....	29
Prueba de la regla duplicada	30
Introducción de la regla	30
Aplicación de la regla	30
Modificación de la regla	30
Descubrimiento de las reglas actuales.....	31

Capítulo 6: Diez casos de utilización de ODM.33

Aprobaciones de créditos y préstamos	33
Tramitación de siniestros	34
Suscripción	34
Cumplimiento de la normativa e informes	34
Venta por paquetes y fijación de precios dinámica.....	35
Detección del fraude.....	35
Determinación de la idoneidad	35



Venta cruzada, venta atrayente y recomendaciones de producto	36
Programas de fidelización de clientes	36
Control de aduanas y fronteras	36

Capítulo 7: Diez características de los mejores sistemas ODM37

Funciones de gestión	37
Menor dependencia de la TI	38
Interfaz de usuario intuitiva	38
Funciones relacionadas con las incidencias comerciales ..	39
Gestión de cambios y gobierno incorporados	39
Repositorio de reglas centralizado con opción de búsqueda	40
Simulación y pruebas integradas	40
Auditoría e informes	41
Reutilización de las reglas	41
Fácil integración con otras soluciones	41

Reconocimientos de la editorial

Estamos orgullosos de este libro y de las personas que han trabajado en él. Si desea obtener información sobre cómo crear un libro *para Dummies* personalizado para su empresa u organización, escriba a info@dummies.biz o visite la web www.wiley.com/go/custompub. Si desea información sobre licencias de la marca *para Dummies* para productos o servicios, póngase en contacto con BrandedRights&Licenses@Wiley.com.

Entre las personas que han ayudado a sacar este libro al mercado se encuentran las siguientes:

Adquisiciones, editorial y desarrollo de medios

Editora del proyecto: Carrie A. Burchfield

Director editorial: Rev Mengle

Representante de Desarrollo del Negocio:
Sue Blessing

Especialista en proyectos de publicación personalizada: Michael Sullivan

Servicios de composición

Coordinadora de proyecto principal:
Kristie Rees

Diseño y gráficos: Sean Decker

Revisora: Susan Moritz

Publicación y editorial para *Technology Dummies*

Richard Swadley, vicepresidente y editor ejecutivo del grupo

Andy Cummings, vicepresidente y editor

Mary Bednarek, directora ejecutiva, Adquisiciones

Mary C. Corder, directora editorial

Publicación y editorial para *Consumer Dummies*

Kathleen Nebenhaus, vicepresidenta y editora ejecutiva

Servicios de composición

Debbie Stalley, directora de los servicios de composición

Desarrollo de negocio

Lisa Coleman, directora, Desarrollo de Marca y Nuevos Mercados

Introducción



Le resulta familiar alguna de estas afirmaciones?

- ✓ Sus reglas de negocio están ocultas en sus aplicaciones o procesos (y son difíciles de encontrar y modificar).
- ✓ Le gustaría automatizar sus decisiones operacionales, suponiendo que la solución fuera segura y fiable.
- ✓ El sistema utilizado para gestionar sus reglas de negocio es difícil de usar y es inaccesible para sus expertos comerciales.
- ✓ Lleva tal retraso que a menudo las solicitudes de cambio tardan meses en llevarse a efecto.

Si su respuesta es afirmativa, es posible que la gestión de decisiones operacionales (en inglés, Operational Decision Management - ODM) sea justo lo que necesita.

ODM es la evolución de la gestión de las reglas de negocio. Ofrece un sistema completo y sencillo para automatizar las decisiones operacionales diarias y permite la colaboración de los empresarios y la TI en materia de las reglas de negocio, empleando una interfaz y un idioma cómodos e intuitivos para ambos.

Dicho de forma simple, ODM tiene que ver con el cambio. Si no es necesario que las reglas y decisiones cambien nunca, probablemente no hace falta ponerlas en un sistema ODM. Pero en el caso de las reglas que sí cambian (aquellas que controlan la determinación de precios, la idoneidad de los solicitantes, las aprobaciones de crédito, la tramitación de las reclamaciones, etc.), ODM ofrece una solución probada para gestionar ese cambio.

ODM no solo le permite automatizar sus reglas de negocio: le capacita también para detectar incidencias comerciales en tiempo real (como por ejemplo la realización de un cargo mediante tarjeta de crédito) y usar reglas para decidir y automatizar la respuesta o acción adecuada ante tales incidencias.

Acerca de este libro

Este libro está escrito para lectores con diversos niveles de familiarización con ODM. No se centra en la oferta de ningún proveedor en particular, sino que habla sobre las características de ODM como modelo para gestionar la toma de decisiones operativas.

El libro no trata sobre sistemas de inteligencia empresarial fuera de línea. Aunque tales sistemas son sumamente valiosos, este libro hace énfasis en las decisiones automatizadas que pueden llevarse a cabo en tiempo real conjuntamente con sus aplicaciones y procesos comerciales.

Convenciones utilizadas en este libro

Dado que ODM es para todos, y no solo para el departamento de TI, utilizamos el término usuario comercial para diferenciar a los empleados que no trabajan en la TI de aquellos que sí lo hacen. Los usuarios comerciales pueden ser analistas operativos o de negocio, mandos, diseñadores de procesos, etc.

Iconos utilizados en este libro



En los márgenes del libro encontrará los siguientes iconos:

El icono «Consejo» señala ideas que le ahorrarán tiempo.



El icono «Recuerde» marca información que debería extraer del análisis y recordar.



Este icono destaca la información que no es necesario que sepa, pero que puede resultarle interesante.



Preste gran atención a todo aquello marcado con el icono «Advertencia». No hacerlo podría tener graves consecuencias para su negocio.

Capítulo 1

¿Qué es la gestión de decisiones operacionales?

En este capítulo:

- ▶ Gestión de su negocio gestionando sus decisiones
- ▶ Organización de las reglas de negocio

La *gestión de decisiones operacionales* (en inglés, *operational decision management* - ODM) es un conjunto de tecnologías y métodos que le permite automatizar sus decisiones empresariales diarias sin poner en riesgo su precisión y eficacia. ODM le permite documentar, llevar a efecto, modificar y regular las decisiones repetitivas que controlan sus operaciones empresariales. Combina un sistema de gestión de reglas de negocio con un motor de reglas de negocio para aportar agilidad y control a sus operaciones cotidianas. Más concretamente, ODM consiste en facilitar los cambios y ampliar el control de los cambios a los usuarios comerciales responsables de las políticas, normas y prácticas empresariales por las que se rige su negocio.

En este capítulo, ofrecemos una visión general amplia de ODM.

Control de las decisiones que controlan su negocio

Todo cuanto hace su negocio se basa en las decisiones. Tiene que decidir qué tarifa cobrar a un cliente, por ejemplo, qué proveedor utilizar, así como cuándo volver a hacer pedidos de stock y realizar una inversión específica. Puede afirmarse que las decisiones controlan su negocio.

Pero, ¿quién controla esas decisiones?

Piense en su propia organización. Quizá tenga decisiones integradas en las aplicaciones que gestionan su negocio, puede que se base en personal especializado para tomar las decisiones adecuadas, o es posible que explique la toma de decisiones que desea a través de memorandos de empresa o de un documento sobre la política de empleados. En resumen, sus decisiones repetitivas pueden estar distribuidas a través de una serie de recursos (unos automatizados y otros manuales) sin garantía de uniformidad, y modificarlas puede ser un auténtico quebradero de cabeza. Aquí es donde interviene ODM.

Cómo se gestionan las decisiones

La gestión de las decisiones está precisamente diseñada para solucionar el problema que representa el manejo de la mezcla de los diversos procesos para la toma de decisiones. Comprende las herramientas y métodos que necesita para agrupar sus decisiones y gestionar cualquier cambio eficazmente, de forma efectiva y segura.

El proceso de gestión de las decisiones consta de tres pasos:



- 1. Extraer la lógica de toma de decisiones de dondequiera que resida actualmente (p. ej., una aplicación, proceso empresarial, hoja de cálculo, manual de políticas, o de la cabeza de alguna persona).**
- 2. Reunir las decisiones en una biblioteca para que pueda realizar búsquedas y hallar las que desee.**
- 3. Proporcionar una manera para que las personas visualicen, revisen, modelen y pongan en práctica cambios nuevos.**

En pocas palabras: la gestión de las decisiones crea orden a partir del caos.

Puede garantizar un gobierno responsable utilizando herramientas de gestión de las decisiones para garantizar la aprobación de las decisiones correctas, asegurar la biblioteca, proporcionar autorizaciones para los cambios, medir los resultados de las decisiones, y crear un bucle de retroalimentación al objeto de identificar mejoras y optimizaciones adicionales. El resultado son decisiones uniformes, predecibles, verificables y eficaces.

Adición del término «operacionales» a ODM

Ahora que sabe lo que puede hacer la gestión de las decisiones por usted, puede preguntarse cuál es el fin de la parte *operativa* de ODM. Es posible que se cuestione si la palabra es redundante y se ha añadido solamente para que el tema suene más misterioso. No lo es, como le mostraremos en esta sección.

Las decisiones que rigen cualquier negocio a menudo se describen como integradas en dos categorías:

- ✓ **Decisiones estratégicas:** Las decisiones estratégicas son decisiones importantes que afectan al futuro de su negocio, como por ejemplo empezar o no a vender sus productos en China o buscar o no proveedores locales para un mayor número de componentes. Es probable que la toma de estas decisiones requiera un periodo de tiempo prolongado y precise un esfuerzo y reflexión considerables.
- ✓ **Decisiones operativas:** Las decisiones operacionales, por el contrario, son decisiones repetitivas que se realizan como parte de las operaciones empresariales cotidianas. Estas decisiones tienen lugar en tiempo real a medida que se llevan a cabo las interacciones del negocio, y controlan el paso siguiente en el proceso empresarial o producen el resultado final del proceso. Normalmente usted no tiene tiempo para pensar en ellas y, a diferencia de las decisiones estratégicas, son buenas candidatas para la automatización.

Estas decisiones operacionales pueden tener un efecto de enormes proporciones sobre el rendimiento de su empresa. Dado que a menudo se ejecutan miles y miles de veces al día, pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En consecuencia, es preciso sean exactas y predecibles. Gestionarlas debidamente es esencial.

Entre en ODM.

Gestión de las decisiones con ODM

ODM ofrece más que simplemente una forma de automatizar las decisiones repetitivas. Proporciona un sistema de gestión para garantizar que las decisiones sean uniformes y correctas. Estas decisiones son el equivalente virtual de palancas y botones que puede accionar o pulsar para modificar su ejecución operativa.

Imáginese que dirige una tienda de ropa y espera que se produzca un incremento en las ventas con los preparativos para el nuevo curso escolar de todos esos adolescentes preocupados por la moda. Su hija, sin embargo, le dice que acaba de comprar tres conjuntos nuevos a un competidor que tiene una promoción especial de «vuelta al cole»: un descuento del 10 por ciento por la adquisición de tres o más artículos. Si tan solo tuviera una forma de modificar las aplicaciones de su negocio para hacer una oferta competitiva antes de que haya más daños...

Pero espere: ¡ODM resuelve las cosas! Simplemente cambie la decisión sobre su descuento en la facturación para que incluya un 15% de descuento en los pedidos de tres o más artículos.

Lo bueno de usar sus decisiones para gestionar su negocio de esta manera es que no tiene que contemplar todo el proceso de la venta de prendas y accesorios en línea. No es preciso que compruebe cómo funciona el proceso, pida que se elabore código nuevo, o distribuya un memorando urgente al personal del centro de atención telefónica. Tan solo busca los criterios de tasa de descuento y los cambia.



Parte de la gestión de sus decisiones, sin embargo, consiste en ver el efecto de cualquier cambio. En realidad, es posible que no quiera hacer su oferta del «descuento del 15% por la compra de tres o más artículos» únicamente para hacerse con el negocio de la vuelta al cole de los adolescentes. Después de todo, acaparar el mercado y obtener pérdidas en cada transacción puede no ser la receta para un gran éxito.



Puede que quiera aplicar su oferta propuesta a las ventas obtenidas en el mismo periodo de vuelta al cole el ejercicio pasado para ver qué habría hecho con su rentabilidad entonces. La nueva oferta podría aumentar su volumen, pero, ¿es ese aumento suficiente para que merezca la pena? Gestionar sus decisiones le permite gestionar su negocio con cuidado.

Anotando sus decisiones: reglas de negocio

Después de un tiempo, resulta bastante aburrido hablar sobre el historial de cómo se toma una decisión empresarial; necesita una forma abreviada de registrar las decisiones empresariales. Ese es el papel de las reglas de negocio, denominadas normalmente tan solo *reglas*.

Las reglas clave redactadas en términos comerciales son en sí mismas un valioso activo. Se hacen visibles para toda la organización, ofreciendo una única fuente de la verdad sobre cómo se ejecutan las políticas comerciales en los sistemas de su empresa.

Hablaremos en detalle sobre las reglas en el Capítulo 4. Aquí, mostraremos brevemente cómo funcionan las reglas con ODM.

Búsqueda de un formato para las reglas

Las reglas se redactan en términos no técnicos para que puedan ser escritas, vistas y corregidas por un usuario comercial medio. Algunas reglas pueden estar en lenguaje natural, como los ejemplos siguientes:

Si el automóvil es un 4x4 Y el solicitante es menor de 21 años,
ENTONCES añadir un 30% a la prima del seguro.

Si el nivel del cliente = platino ENTONCES descuento = 15%.

Otras reglas están en algún otro formato accesible para la empresa, como una tabla de decisiones en forma de hoja de cálculo en la que se exponen las tarifas según el tamaño del vehículo y la gama de edad, o una lista de países y sus gastos de envío correspondientes.

Gestión de reglas e incidencias con ODM

ODM es la evolución de la gestión de las reglas de negocio. La tecnología se diseñó para simplificar el proceso de crear, gestionar, modificar y gobernar las reglas que representan los mecanismos internos de un negocio. Algunas organizaciones utilizan ODM para gestionar varios cientos de normas; otras la usan para gestionar miles o decenas de miles. ODM está diseñada para crear y ejecutar prácticamente cualquier número de reglas con excelentes resultados.

ODM puede también captar patrones de incidencias comerciales en tiempo real (como por ejemplo que una misma persona haga reintegros en dos cajeros automáticos situados a 1.500 km. de distancia entre sí en un intervalo de 15 minutos), analizar tales incidencias, y utilizar reglas para determinar la acción oportuna.

En ODM las reglas de negocio están escritas en idioma normal, no en código informático (consulte «Búsqueda de un formato para las reglas» anteriormente en este mismo capítulo), y los empresarios pueden realizar la mayoría de los cambios cotidianos en esas reglas.

Como ve a lo largo del libro, la capacidad para realizar cambios rápidamente aunque de forma segura es esencial en ODM. Si bien muchas organizaciones dedican una gran cantidad de tiempo a hablar sobre cómo hacer que la parte comercial y la informática converjan, ODM es una forma tangible de hacer que esa convergencia se haga realidad.

Agrupación de las reglas con ODM

Si piensa en uno de sus procesos, probablemente detecte múltiples decisiones que lo controlan. Si cada una de esas decisiones es una regla, podría tener miles de reglas. ¿Cómo conseguir encontrar la que desea?

Una manera de hacerlo es mediante un repositorio de reglas en el que se puedan realizar búsquedas. La tecnología actual hace que sea relativamente fácil encontrar cualquier regla basada en parámetros de búsqueda. Así, aunque no recuerde qué carpeta contiene una determinada regla, puede utilizar las funciones de búsqueda para encontrar rápidamente la regla que necesita.



La respuesta de la gestión de las decisiones es agrupar las reglas relacionadas para que sean más fáciles de encontrar (pero no se preocupe: si es difícil hallar una regla, siempre puede usar la función de búsqueda). Imagínese una biblioteca dividida en secciones para que pueda encontrar rápidamente el libro que quiere. La «biblioteca» de su empresa podría tener por ejemplo las reglas de fijación de precios para los enseres domésticos en una librería, con reglas para los aparatos individuales en cada estante. La idea es hacer que la organización sea intuitiva y sirva de ayuda a sus empleados para que puedan almacenar las reglas en el lugar correcto de manera que otras personas puedan encontrarlas más adelante.

Capítulo 2

¿Es ODM adecuada para usted?

En este capítulo:

- ▶ Ventajas de ODM
- ▶ ¿Cómo podría ODM ayudar a su negocio?

Antes de prestar más atención a ODM, es posible que quiera determinar si merece la pena. (Después de todo, si no cree que vaya a obtener ningún beneficio de ODM leer el resto del libro parece innecesario, no es así?) En ese caso, este capítulo es para usted.

¿Qué puede hacer ODM por usted?

¿Puede realmente ayudarle ODM a automatizar sus decisiones en tiempo real, con exactitud y sistemáticamente? ¿Puede cumplir la promesa de permitir que sus usuarios comerciales hagan cambios rápidamente pero de forma segura en sus reglas de negocio?

El valor de ODM radica en extraer las reglas de negocio que controlan sus operaciones de dondequiera que estén almacenadas, documentarlas de forma clara y concisa, y a continuación proporcionar herramientas que le permitan revisarlas, analizarlas, modelarlas, corregirlas y llevarlas a efecto para dar respuesta a las necesidades dinámicas de su organización.



ODM proporciona una amplia gama de ventajas:

- ✓ **Permitir un cambio rápido y ágil:** Sus empleados pueden redactar y corregir sus decisiones operativas según sea necesario, quizá en colaboración con otros departamentos, para asegurarse de que la empresa pueda reaccionar rápidamente tanto a las oportunidades como a las amenazas.

Igualmente, los expertos comerciales pueden efectuar cambios operativos rápida y directamente, lo cual elimina cualquier retraso en el desarrollo de las aplicaciones.

- ✓ **Recopilar los conocimientos de sus expertos para reutilizarlos:** Sus sistemas automatizados pueden actuar como sus expertos, tomando decisiones basadas en la experiencia y competencia de sus mejores y más avezados empleados.
- ✓ **Garantizar la uniformidad:** ODM hace que las decisiones operativas sean predecibles y repetitivas.
- ✓ **Optimizar y actualizar las decisiones:** Puede modelar, medir, colaborar respecto a sus decisiones y optimizarlas para mantener el ritmo de las necesidades de su negocio.
- ✓ **Facilitar el cumplimiento:** ODM ofrece un registro claro de las reglas que rigen las operaciones empresariales, permitiendo una mayor colaboración y una gestión del cumplimiento más eficaz. Las decisiones se documentan en un lenguaje no técnico, y puede usted revisarlas en cualquier momento, asegurándose de que se ajusten a las políticas normativas y de la empresa.
- ✓ **Mejorar el servicio de atención al cliente:** ODM hace que su servicio de atención al cliente sea no solo personalizado y de alta calidad sino también sistemático, basado en decisiones exactas, repetitivas y basadas en las reglas.

En las siguientes secciones analizaremos en detalle estas ventajas.

Permitir un cambio rápido y ágil

La competencia es feroz. Las empresas deben no solo tratar de mantener su cuota de mercado sino esforzarse por hallar mercados y clientes nuevos. Si quiere resultar victorioso en este entorno dinámico y cambiante, tiene que ser lo suficientemente ágil como para mantenerse en la vanguardia.

Puede ser un trabajo arduo para sus empleados convertir sus ideas en realidad, especialmente cuando tienen que solicitar cambios a través de un departamento de TI sobrecargado de trabajo. ODM, sin embargo, pone el poder del cambio en las manos de sus empleados, permitiéndoles colaborar con TI y eludir las engorrosas colas del desarrollo de aplicaciones. Algunas reglas de ODM están escritas en lenguaje normal mientras que otras se expresan en tablas de decisiones en forma similar a una hoja de cálculo (véase el Capítulo

1), pero todas ellas tienen un formato que sus empleados pueden entender. Las herramientas de ODM les ayudan a simular y validar cualquier cambio en las reglas antes de ponerlo en práctica. Las personas dedicadas a las actividades comerciales pueden modelar, regular e implementar los cambios de forma segura y teniendo que molestar a TI tan solo mínimamente.



Todo cambio operativo que haga para aprovechar una oportunidad en el mercado o abordar una amenaza creciente tiene que empezar por sus equipos comerciales. Los analistas de negocio son quienes están al tanto de cuanto ocurre en el mercado, detectando cualquier cambio y pensando en formas de tomar la iniciativa.

Recopilar los conocimientos de sus expertos para reutilizarlos

¿Alguna vez ha tenido una superestrella en su empresa que sea como mínimo un gurú en su campo? Este experto interviene en todas las transacciones más importantes y de mayor envergadura porque ya ha hecho todo antes y conoce el negocio como la palma de su mano. Si usted tuviera un departamento lleno de clones de ese experto, podría dar siempre la misma respuesta a un cliente, hacer siempre la oferta óptima a un comprador, y conocer siempre la forma correcta de resolver un siniestro con el tomador de una póliza.

La mayor parte de las empresas, sin embargo, no funcionan así. Los niveles de destreza de los empleados varían, y no siempre tienen tiempo de solicitar asesoramiento a un experto interno. Nada puede compensar la falta de experiencia. ODM está diseñada para extraer esa información vital de la mente de sus expertos y convertirla en reglas repetitivas y automatizables.

Garantizar la uniformidad

Las reglas de ODM genera siempre resultados predecibles y repetitivos. Las reglas no se toman días libres, no cometen errores, no se alteran, y ejecutan sus decisiones operativas siempre de la misma forma. Esta uniformidad es buena para la exactitud y predictibilidad de sus operaciones empresariales, y es excelente para sus clientes y socios.



La uniformidad crea valor a lo largo de sus operaciones. Tomar decisiones repetitivas y exactas sistemáticamente puede mejorar sus ventas, aumentar al máximo sus beneficios, e incrementar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

Optimizar y actualizar las decisiones

Los líderes de empresa son grandes defensores de ODM porque les ayuda a medir los resultados de decisiones operativas críticas. Si descubre que su regla va a tener como resultado un 80% de excepciones, por ejemplo, la regla no alcanzará lo que usted desea. Si esta regla provoca retrasos para sus clientes, es posible que quiera analizar las condiciones a las que están sometidas las decisiones para ver si puede relajar la regla sin perjudicar a las operaciones.



Poder simular y medir los resultados de las decisiones proporciona información importante sobre la marcha de su negocio y le ofrece la información que necesita para mejorar la eficacia y la efectividad.

Facilitar el cumplimiento

A los responsables de cumplimiento normativo les encanta ODM. Cuando las reglas que controlan las operaciones empresariales están documentadas en términos comprensibles, es mucho más fácil verificarlas contrastándolas con las políticas de la empresa y las normas externas. ODM permite asimismo al responsable de cumplimiento generar informes y controlar el estado de cumplimiento sin molestar a sus usuarios comerciales. Dado que las reglas no son técnicas y son fáciles de entender, puede hacer búsquedas en la biblioteca de reglas y comprobar aquellas de carácter confidencial sin necesidad de pedir ayuda.

Mejorar el servicio de atención al cliente

Con ODM sus sistemas automatizados pueden proporcionar un servicio al cliente personalizado. Sus reglas de negocio pueden tener en cuenta todo lo que sabe acerca de cada cliente para personalizar su servicio. Por ejemplo, es posible que no quiera enviar por correo electrónico a un cliente una oferta de un producto que le compró la semana pasada. O puede que desee ofrecer distintos productos de banca a cada cliente según su saldo medio de cuenta, su número de cuentas y su historial de crédito.

También es muy irritante para los clientes obtener distintas respuestas a la misma consulta. La uniformidad que se obtiene al aplicar ODM a la toma de decisiones garantiza que siempre ofrecerá la misma respuesta, lo que aumenta la confianza y satisfacción de los clientes. De igual manera, dado que las decisiones gestionadas mediante ODM se basan en reglas compartidas, a medida que estas reglas mejoren y su precisión sea mayor todas las decisiones que hagan uso de las mismas se beneficiarán, mejorando la calidad general del servicio.

Resolución de sus problemas relacionados con las decisiones por medio de ODM

Como indicamos a lo largo del libro, las reglas son meros mecanismos para expresar cómo opera un negocio y para permitir este cambio con la rapidez suficiente (aunque de forma controlada) para mantener el ritmo de evolución de los entornos empresarial y normativo. ODM consiste fundamentalmente en permitir la precisión y el cambio en el negocio.

¿Cómo saber si ODM puede aportar esa precisión a su empresa? A continuación se indican algunos problemas clave que ODM puede ayudarle a solucionar.

Ciclo de cambio largo y lento

Si se tarda demasiado en aplicar los cambios a sus políticas comerciales, ODM puede ser una solución.

Cuánto es «demasiado» varía por supuesto según la empresa. Basándonos en nuestra experiencia, la mayoría de las organizaciones con cientos o miles de reglas de negocio desearían aplicar cambios en algunas de tales reglas con una frecuencia semanal o quizá mensual. Sin embargo, también hemos encontrado que muchas organizaciones tardan de seis a ocho meses en aplicar cambios en las reglas (con un control pleno, por supuesto).

Código de decisiones complejo

El código es fantástico para estructurar cómo realiza sus tareas una aplicación, pero no resulta tan bueno para comunicar las

políticas comerciales. En muchos casos, el resultado pretendido por la unidad de negocio no es lo que se codificó en las aplicaciones informáticas.

ODM simplifica las reglas describiendo las normas y políticas comerciales en un lenguaje de fácil lectura, lo cual tiene una ventaja añadida importante: los usuarios de TI también puede leer y entender fácilmente la intención de una regla. Con todo de lo que deben ocuparse actualmente, los usuarios informáticos normalmente no disponen de tiempo para aprender a leer múltiples lenguajes y aplicaciones. Si quiere que todo el mundo interprete las reglas de negocio de la misma manera, tiene sentido describir tales reglas en un lenguaje sencillo que todos en la empresa puedan leer.

Necesidad de procesos más directos

Todo lo que se pueda automatizar (obviamente de forma eficaz) debería ser automatizado. Todos queremos liberar a las personas para que se dediquen a lo que mejor saben hacer, lo que significa que los ordenadores deberían dedicarse a lo que mejor hacen. Las ventajas que pueden derivarse de aumentar los procesos directos en tan solo algunos puntos porcentuales son enormes. Por ejemplo, la mejora resultante de automatizar un 85% de las decisiones de idoneidad en comparación con, digamos, el 75%, puede suponer millones de dólares de beneficios y una extraordinaria mejora en la satisfacción de los clientes.



En el pasado, uno de los mayores obstáculos para conseguir mayores niveles de procesos directos era que los sistemas informáticos no podían tomar las detalladas decisiones que los expertos humanos sí podían. ODM hace que esa situación sea hasta cierto punto obsoleta. Al poder tomarse un número cada vez mayor de decisiones rutinarias sin la intervención humana, sus procesos directos aumentarán (y lo mismo harán sus beneficios).

Criterios de decisión difíciles de encontrar

No resulta sorprendente que los criterios de decisión se codificaran tradicionalmente en las aplicaciones. En cierto sentido, para eso eran las aplicaciones: para automatizar la lógica empresarial. Cuando la práctica aceptable era cambiar las reglas de negocio una vez al año, la situación era válida. Hoy día, sin embargo, el ritmo de negocio es mucho más rápido, desarrollar una versión nueva de una aplicación es más difícil, y aunque el desarrollo es más rápido y ágil,

la mayoría de las aplicaciones no se pueden actualizar cada semana, ni siquiera cada mes.



Si mantiene sus reglas de negocio separadas de sus aplicaciones, obtendrá lo mejor de ambas. Con ODM las aplicaciones se pueden actualizar en una escala de tiempo sostenible, y las reglas de negocio se pueden actualizar a la velocidad del propio negocio.

Plantilla de TI sobrecargada de trabajo

Desde el estallido de la burbuja tecnológica a principios de la primera década del siglo XXI, los recursos informáticos se han visto sometidos a un mayor escrutinio y se ha venido pidiendo a los departamentos informáticos que hagan mucho más con mucho menos. ODM, sin embargo, crea una situación para las secciones comercial e informática de la empresa en la que ambas ganan. Las personas que se dedican a la actividad comercial pueden realizar los cambios continuos en las reglas de negocio, y TI puede controlar la aplicación de las reglas de negocio y garantizar su integridad y resultados. Esta perfecta división del trabajo permite a todos dedicarse a aquello que mejor saben hacer.

Errores en la comunicación de peticiones de cambio

En el pasado, es posible que haya solicitado que se haga un cambio y descrito exactamente cuál debería ser. Tras varios meses de trabajo, TI finalmente lo puso en práctica... y no era lo que usted pretendía. Puede haber tratado de identificar el origen del error en la comunicación, pero probablemente no podría hacer que la situación no volviera a producirse.

Fíjese en que muchos analistas de negocio que trabajan en TI conocen lo suficientemente bien la empresa como para llevar a efecto lo que ésta pretendía, pero no lo bastante como para evitar las inevitables incongruencias que tienen lugar en el intercambio. ODM proporciona un entorno seguro y controlado en el que los usuarios comerciales pueden crear y actualizar las reglas de negocio directamente, sin depender de TI, eliminando de este modo (o al menos reduciendo considerablemente) los errores de comunicación.

Historial de auditoría poco claro

Probablemente haya visto la clásica escena de interrogatorio de las películas policíacas. La policía pregunta algo como: «¿Dónde se encontraba la noche del 17 de junio?» El sospechoso finge una mirada de preocupación y protesta diciendo que es imposible recordar una noche específica de hace seis meses.

Aunque probablemente no son culpables de infringir la ley, las aplicaciones no difieren de los sospechosos de esas películas. No tienen recuerdos fácilmente accesibles de todas las transacciones realizadas en una fecha dada o de las reglas específicas que estaban vigentes en el momento en el que tuvieron lugar tales transacciones. Suponga que se denegó un préstamo el 1 de julio y, tres meses más tarde, necesita aportar pruebas de que el préstamo fue rechazado según la política de la empresa. ¿Puede examinar fácilmente el sistema informático que tomó la decisión para determinar el motivo específico y cuantificable del rechazo y los criterios utilizados?



Con ODM tiene usted un registro de auditoría completo y de fácil acceso que le permite hacer el seguimiento de su historial de decisiones a lo largo de la vida de la aplicación.

Capítulo 3

Examen detenido de ODM

En este capítulo:

- ▶ Componentes de un sistema ODM
- ▶ Facilidad de uso del sistema
- ▶ Garantía de seguridad

Si ha decidido que ODM es para usted (quizá como resultado de la lectura del Capítulo 2), necesitará saber qué hay en un sistema ODM. Este capítulo abre las puertas para permitirle que eche un vistazo.

Anatomía de una solución ODM

La figura 3-1 muestra los componentes clave de una solución ODM y cómo están relacionados entre sí.

Estos componentes son:

- ✓ *La biblioteca de reglas*, un repositorio organizado para todas sus reglas
- ✓ *Herramientas para desarrolladores* para configurar el entorno de sus reglas y mantener la aplicación de sus reglas
- ✓ *Herramientas de gestión de reglas e incidencias* para examinar, visualizar, corregir, guardar, modelar, someter a prueba, controlar e implementar las reglas nuevas y modificadas
- ✓ Un *motor de tiempo de ejecución* que ejecuta sus reglas en su entorno operativo según sea necesario

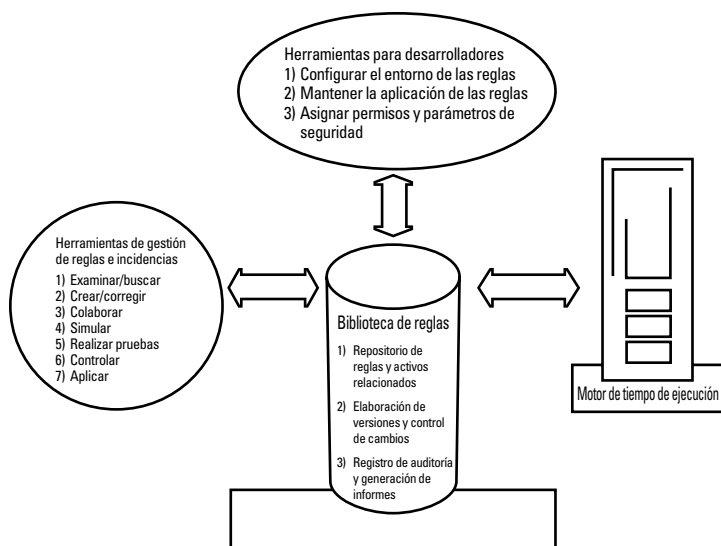


Figura 3-1: Componentes de un sistema ODM.

Herramientas de gestión de reglas e incidencias

Para obtener el mayor provecho de ODM, es necesario que libere a sus usuarios de negocio para que respondan rápidamente y con precisión a las oportunidades y cambios del mercado. Sin embargo, si espera que sus usuarios de negocio cambien la forma de funcionar de las operaciones empresariales por sí solos, debe asegurarse de que se encuentren lo suficientemente cómodos con las herramientas como para realizar los cambios con confianza. (Trataremos el tema de la comodidad de los usuarios más adelante en este capítulo, en la sección «Facilidad de uso de ODM».) Por este motivo, en los productos de ODM las herramientas de los usuarios de negocio son una prioridad, y los usuarios de TI se benefician igualmente de esta facilidad de uso.

Por lo general, las reglas se formulan en uno de los dos formatos simples existentes (véase el Capítulo 1), dependiendo del tipo de decisiones para las que están diseñadas. Los productos de ODM proporcionan también herramientas de prueba y simulación para ayudar a los usuarios de negocio a obtener resultados de mayor calidad, así como una completa gama de herramientas de gobierno para garantizar que se disponga de las aprobaciones oportunas antes de aplicar cualquier regla.



Los usuarios deben obviamente contar con la autorización y las aprobaciones correctas antes de que se lleve a efecto cualquier cambio en las reglas. El gobierno es una faceta clave de ODM.

Herramientas para desarrolladores

Las herramientas para desarrolladores de ODM configuran el entorno de forma tal que los usuarios de negocio puedan utilizarlo sin ver la complejidad oculta. El arte de la ODM consiste en dejar que los desarrolladores se ocupen de todas las cosas complicadas, dejando libres a los usuarios de negocio para concentrarse en hacer lo que el negocio necesita, cuando lo necesita.



Los desarrolladores crean el entorno para los usuarios de negocio de diversas formas, como por ejemplo definiendo o importando modelos de datos, definiendo los nombres que pueden formar parte de la expresión de una regla (como por ejemplo el número de cliente, código postal o tipo de producto), especificando cómo se relacionan estos nombres con las variables reales del sistema, y especificando la manera en que el motor de reglas las invocará cuando sea necesario.

Facilidad de uso de ODM

La industria informática es buena ocupándose de los problemas técnicos, pero siempre ha constituido para ella un desafío mayor hablar con los usuarios comerciales. El personal de TI constantemente subestima lo hostiles que pueden parecer las soluciones tecnológicas para las personas sin conocimientos técnicos. Incluso algo tan sencillo para los desarrolladores como la estructura de árbol explorer-style library puede resultar desconocida para los usuarios de negocio.

Si desea que sus usuarios de negocio saquen partido de la eficacia de ODM escribiendo y modificando las reglas que controlan las operaciones comerciales y de negocio, tiene que ir más allá sin atemorizarlos con terminología y procedimientos informáticos. Es preciso que les capacite para que se sientan cómodos con las herramientas de creación de reglas ODM y tengan confianza en su aptitud para realizar los cambios que requiere la empresa.

Los productos de ODM ofrecen una serie de herramientas y entornos diseñados para hacer que los usuarios de negocio se sientan a gusto, como pueden ser las características siguientes:

- ✓ Funciones de búsqueda y exploración orientadas al negocio para navegar en la biblioteca de reglas
- ✓ Documentación o información de contacto para las reglas
- ✓ Acceso al sistema ODM desde productos de Microsoft Office como Word y Excel
- ✓ Herramientas de colaboración que permiten a los usuarios analizar los cambios posibles y obtener asesoramiento
- ✓ Herramientas de simulación para comprobar el efecto de un cambio propuesto

Analizaremos algunas de estas características en las secciones siguientes.

Asistencia en las búsquedas y la navegación

Internet nos ha cambiado a todos; ahora forma parte de nuestra segunda naturaleza buscar información en los motores de búsqueda. Los usuarios de negocio son iguales que nosotros. Si no pueden encontrar la reglas y la información relacionada que necesitan, no podrán realizar los cambios necesarios.

Las herramientas de ODM proporcionan gran ayuda para navegar en la biblioteca de reglas. Emplear estas herramientas resulta tan natural como navegar por la red en casa, lo cual es importante: tan pronto como el usuario empieza a sentir que las cosas se están poniendo demasiado técnicas, su confianza disminuye. Proporcionar funciones de búsqueda y plug-ins de fácil uso para entornos de empresa populares como Microsoft Office supone un gran avance para hacer que el procedimiento no cause tanto temor.

Imagine que su empresa estadounidense de venta por correspondencia expide una serie de libros a múltiples lugares repartidos por todo el mundo y que la dirección acaba de decidir suprimir el coste de envío de los libros a nivel nacional. Los usuarios comerciales querrán navegar por la biblioteca de reglas, buscando aquellas que rigen los costes de entrega. Cuando encuentren la sección correcta, querrán probablemente ver si existen ya reglas específicas para los envíos nacionales y/o para los libros no digitales.

Después de encontrar las reglas adecuadas, es posible que quieran ayuda para buscar información justificativa. Pueden emplear fácilmente el sistema ODM para buscar documentación y revisar historias sobre cambios.

Colaboración

Una de las mejores formas de aumentar la confianza y la precisión es poder compartir sus pensamientos con los demás. ODM permite a los usuarios de negocio analizar y colaborar en lo relativo a los cambios de las reglas propuestos, lo que garantiza que las reglas sean de alta calidad, estén basadas en la experiencia común y capaciten a los usuarios para realizar los cambios necesarios sin miedo.

Sus usuarios de negocio aprovecharán las oportunidades de colaborar únicamente si las herramientas de colaboración son intuitivas y fáciles de usar. Por ello, las herramientas de ODM se esfuerzan en proporcionar a los usuarios de negocio el tipo de entorno de colaboración que pueden usar en su vida personal.

Pruebas y validación

Los cambios de reglas simples y sus consecuencias pueden parecer obvios, pero ¿está usted realmente preparado para poner en riesgo sus operaciones empresariales basándose en algo que *parece* obvio? ODM está diseñada para hacer que las operaciones empresariales funcionen sistemáticamente y con precisión, por lo que no resulta sorprendente que los productos de ODM proporcionen herramientas que ayudan a someter a prueba y validar los cambios de las reglas propuestos.

Una de las funciones más valiosas permite a los usuarios simular los cambios nuevos y ver lo que pasaría, normalmente creando datos de muestra para utilizarlos como base para las reglas o realizando una simulación con datos operativos históricos. Simulando las reglas nuevas e informando sobre los resultados, sus usuarios pueden identificar y subsanar cualesquiera efectos no deseados y a continuación continuar con los cambios con mayor confianza.

Garantía de seguridad

Aunque ODM hace que sea más fácil realizar cambios en las reglas de negocio, no olvide nunca que estas reglas controlan las decisiones operativas que se hacen dentro de su empresa cientos de miles de veces al día. Sí, el poder de ajustar las operaciones rápidamente para aprovechar las oportunidades nuevas o combatir amenazas nuevas es valioso, pero el cambio no controlado podría tener repercusiones graves sobre sus actividades empresariales.

Por ello, los productos de ODM ofrecen mecanismos de seguridad y autorización para que sepa siempre quién tiene la facultad de efectuar cambios específicos y qué procedimientos de aprobación existen para tales cambios.

Capítulo 4

El ciclo de vida de las reglas

En este capítulo:

- ▶ Visión general de las reglas
- ▶ Cómo funcionan las reglas de negocio
- ▶ Cómo se hacen las reglas

Gestionar adecuadamente sus decisiones le ayuda a gestionar de forma correcta su negocio, y para ello necesita reglas; estas son simplemente sus criterios para la toma de decisiones operativas, puestos por escrito para que puedan automatizarse en tiempo real. En este capítulo le guiaremos a lo largo del ciclo de vida de las reglas en ODM.

Análisis más amplio de las reglas

Las reglas que controlan las decisiones operativas normalmente están relacionadas con partes de la interacción comercial que se está llevando a cabo. Cuando hay que tomar una decisión sobre la idoneidad para acogerse al seguro en el curso del proceso de tramitación de un siniestro, por ejemplo, se activa una regla y se registra en el proceso la aprobación o denegación. (Por supuesto, a veces la decisión produce como resultado una excepción que debe gestionarse de forma manual, pero las reglas también son válidas para identificar tales excepciones.) En ocasiones, sin embargo, tiene que hacer las cosas de forma distinta.

En lugar de aplicar una regla como parte de la ejecución de una transacción comercial específica, puede que quiera activarla basándose en algún tipo de incidencia externa. Es posible que quiera reasignar automáticamente las tiendas a las que su almacén expide su inventario basándose en patrones climáticos en tiempo real, o quizá llevar a cabo determinada acción cuando se pasa una tarjeta de crédito a través de un terminal o se visita o hace clic con el ratón en una sección específica de su sitio web.

Los sistemas ODM incorporan normalmente asistencia para las reglas activadas por incidencias, así como el enfoque más habitual de activación según las transacciones.

Cómo funcionan las reglas de negocio

En esta sección, utilizamos un ejemplo ligeramente trivial para ilustrar cómo operan las reglas de negocio.

Redacción de una regla simple

Suponga que quiere decidir si ir o no al fútbol este fin de semana con su pareja. Podría escribir una regla que establezca lo siguiente:

SI hay disponibles 2 entradas contiguas para el partido en la sección 103, 104 o 105 por menos de 40 € cada una

Y SI no nos va a visitar ningún familiar el día del partido

Y SI la temperatura mínima el día del partido no es inferior a 4,5 °C

ENTONCES comprar entradas para el partido.

Puede preguntarse por qué tendría que usar un sistema informático para tomar una decisión tan simple. La respuesta es sencilla. Puede tomar una decisión como esta en su cabeza, o mediante un programa de hojas de cálculo, si solo tiene que hacerlo una vez a la semana. Pero si va a tomar 1.000 decisiones al día basadas en 100 reglas (o 10.000 decisiones basadas en 1.000 reglas), necesitará algún tipo de ayuda de alta tecnología.

Puede tener integrado este tipo de lógica para las decisiones en sus aplicaciones actuales. La lógica puede ayudarle a determinar recomendaciones de producto en su centro de atención telefónica, o puede girar en torno a las normas de seguro, la determinación de precios, o la idoneidad.

Modificación de una regla

Las reglas de negocio pueden cambiar a menudo, con mucha mayor frecuencia que sus aplicaciones o procesos. Si las reglas están enterradas en sus aplicaciones es bastante difícil modificarlas, y hacer un cambio en una regla de negocio podría tardar seis meses o más según el ciclo de desarrollo de su aplicación. Su negocio no puede esperar tanto, ¿verdad?

Volviendo al ejemplo del partido de fútbol (véase la sección anterior), quizá se empapó con la lluvia en el partido del fin de semana anterior y ahora quiere añadir un criterio de decisión para no ir al partido cuando haya probabilidades de tormenta. De manera que modifica su regla para añadir un criterio de lluvia:

SI hay disponibles 2 entradas contiguas para el partido en la sección 103, 104 o 105 por menos de 40 € cada una

Y SI las probabilidades de precipitación son inferiores al 30%

Y SI no nos va a visitar ningún familiar el día del partido

Y SI la temperatura mínima el día del partido no es inferior a 4,5 °C

ENTONCES comprar entradas para el partido.

¡Los fines de semana acaban de mejorar!

Realización de modificaciones periódicas

Imagine que hace uno o dos cambios en sus reglas todos los meses. La regla estaba bien para empezar, pero después de diez rondas de cambios es mucho mejor y refleja verdaderamente las mejores prácticas de su empresa u organización.



Es difícil conseguir una regla perfecta en el primer intento, que es por lo que muchas de sus aplicaciones no son tan inteligentes como podrían o deberían serlo. Pero cuando se hacen bien, reflejan con precisión la forma de hacer negocios de su empresa.

Proceso de elaboración de reglas

Las actividades de elaboración de reglas se desglosan en una serie de pasos lógicos. En esta sección le mostraremos el proceso.

Paso 1: Decidir qué cambios realizar

Algo induce a hacer una modificación. Quizá sus expertos han detectado una forma de machacar a la competencia, el paisaje del mercado ha cambiado, o una línea de producto específica funciona a la perfección. Pudiera ser que su responsable de cumplimiento normativo ha estado revisando los procedimientos de sus operaciones y ha encontrado que no cumplen ustedes los últimos cambios en las normas. O puede que sus analistas estén examinando las tendencias históricas y hayan previsto alguna tendencia

nueva. Sea cual fuere el factor impulsor del cambio, necesita modificar su toma de decisiones operativas cuanto antes. Es posible que tenga que alterar una regla existente, como por ejemplo el cálculo de tarifas, o crear una nueva para ayudar en decisiones como la transacción óptima a ofrecer a un potencial cliente.

Paso 2: Encontrar las reglas actuales pertinentes

Al configurar su entorno ODM, estableció una biblioteca de grupos y conjuntos de reglas que cubren sus decisiones operativas. Los usuarios quieren ver qué reglas existen ya en esa área específica; podrán ver entonces qué reglas puede ser preciso modificar y dónde añadir otras nuevas. Pero aunque no recuerde en qué lugar de la biblioteca se almacenó la regla, puede utilizar términos y filtros de búsqueda, igual que en un motor de búsqueda de internet, para hallar todas las reglas que coincidan con sus criterios.

Paso 3: Examinar y colaborar acerca de los potenciales cambios

Una vez identificadas las reglas que hay que cambiar o crear, entran en juego las herramientas de colaboración de ODM. Puede que sus usuarios quieran analizar los cambios propuestos con otros expertos para perfeccionar sus conclusiones.

La colaboración tienen varios efectos secundarios importantes:

- ✓ Cuando los usuarios consultan a otros expertos y tienen en cuenta sus opiniones, es más fácil ofrecer un resultado de alta calidad.
- ✓ Puede ser útil identificar a la última persona que modificó una regla, ya que puede tener información valiosa que ofrecer.
- ✓ Proporciona un registro por escrito no sólo de cuándo y quién modificó la regla, sino también de por qué fue modificada.

Sin la colaboración en contexto, la comunicación relativa a los cambios en una regla específica tendría lugar a través de mensajes de voz o de correo electrónico que no se mantendrían en el historial de la regla como referencia futura.



Paso 4: Redactar o corregir una regla

Cuando sus usuarios comerciales deciden qué cambios se requieren y la mejor forma de llevarlos a cabo, pueden utilizar el entorno de creación de la ODM para escribir reglas nuevas o corregir las existentes. La biblioteca de reglas y las herramientas de búsqueda de ODM tienen un valor inestimable para este fin; el creador de la regla puede extraer la copia actual de la regla, ver quién la modificó por última vez, y revisar cualquier documentación.



A veces, en lugar de crear una regla nueva desde cero puede resultar productivo utilizar una regla existente como punto de partida. Si su empresa está empezando a hacer negocios en Austria, por ejemplo, puede necesitar un conjunto específico de reglas que rijan sus operaciones allí, pero esas reglas probablemente van a parecerse mucho a las que usa actualmente en Alemania. Simplemente tome el conjunto de reglas alemanas y haga tan sólo las modificaciones que reflejen las diferencias con la forma de hacer negocios en Austria.

Paso 5: Simular y probar la regla

Modificar las reglas que controlan sus decisiones tiene un efecto enorme sobre las operaciones, por lo que necesita estar seguro de que sus cambios van a funcionar.

Las soluciones ODM ofrecen distintas formas de simular y someter a prueba estos cambios, incluyendo la aplicación de las reglas nuevas a los datos históricos para ver lo que ocurre. Aunque esta simulación nunca puede ser exacta al 100% para predecir los resultados futuros, debería aportar una retroalimentación rápida y valiosa sobre las modificaciones, permitiendo que los correctores de las reglas optimicen los cambios en el caso de que no se comporten según lo previsto.



Es sumamente importante asegurarse de que los cambios que constituyen el objeto de las pruebas no se pongan en práctica sin las aprobaciones oportunas en un sistema de producción activo. ODM proporciona completas funciones de gobierno para ayudarle a mantenerse seguro.

Paso 6: Introducir el cambio

Después de que sus usuarios comerciales utilicen ODM para encontrar las reglas que hay que cambiar, analicen algunas ideas con sus colegas, hagan los cambios y los validen utilizando datos

históricos, el siguiente paso es introducir los cambios en sus operaciones empresariales.



A pesar de la necesidad de agilidad de respuesta a los cambios del mercado, debe también garantizar la estabilidad de sus operaciones. Usted no quiere que cualquier persona cambie sus actividades sin la debida autorización. El software de ODM interactúa con sus sistemas de seguridad para permitirle controlar el proceso de implementación de las reglas, garantizando la existencia de las aprobaciones y autorizaciones correctas y manteniendo un registro de auditoría (véase el Capítulo 3).

Suponiendo que los cambios superen las pruebas de verificación y ponderación, están listos para su aplicación.

Paso 7: Supervisar y elaborar informes sobre el cambio

En este punto, es posible que desee supervisar las decisiones y los cambios nuevos para ver cómo se comportan en la producción, y no en el entorno de simulación. Aunque la generación de informes no es necesaria para todas las reglas, es una buena manera de verificar que las modificaciones tienen los resultados previstos.



Quienes mejor podrán juzgar si el cambio de una regla funciona o no son los usuarios comerciales que crearon el cambio en un principio. Las herramientas de elaboración de informes de ODM pueden mostrar información sobre mediciones y rendimiento de forma sencilla para el usuario, presentando los datos de modo que sea fácil de entender y asimilar.

La creación de informes le permite asimismo reunir información nueva sobre los resultados comerciales que podrá ser sometida a estudio por parte de sus analistas expertos. La retroalimentación obtenida de las operaciones de producción es precisamente el tipo de información que produce máximos beneficios en sus operaciones comerciales; los analistas de negocio pueden examinar los cambios nuevos para hacer las cosas aún mejor, mejorando de forma continua el rendimiento de su empresa.

Capítulo 5

Empezando a trabajar con ODM

En este capítulo:

- ▶ Redacción de su primera regla
- ▶ Introducción de sus reglas en ODM
- ▶ Descubrimiento de las reglas existentes

Lo bueno que tiene comenzar a trabajar con ODM es que puede hacerlo a su propio ritmo. Esencialmente, ODM es un sistema para externalizar las reglas de negocio de sus aplicaciones y procesos actuales. A diferencia de muchos otros tipos de sistemas informáticos, ODM no requiere un enfoque del tipo «big bang». Por naturaleza, es incremental.

¿Qué queremos expresar al decir que la puesta en práctica de ODM es incremental? Suponga que tiene una aplicación que contiene 5.000 reglas de negocio, y que aproximadamente 1.000 de ellas necesitan que se les incorpore una cierta flexibilidad. Puede que tenga que modificar esas 1.000 reglas con más frecuencia que las demás, o que tenga que modificarlas en otro momento que no sea al hacer cambios en la aplicación. Quizá resulte necesario que las reglas sean leídas y modificadas por un grupo de personas más amplio (tanto usuarios comerciales como informáticos) que lo que es actualmente posible, o que precise un mayor gobierno o una mayor capacidad de inspección para las reglas.

En este capítulo descubrirá el proceso de creación de las reglas en ODM y cómo se someten a prueba, introducen, aplican y modifican.

Duplicación de una regla

Ponerse en marcha es fácil. Importa usted su modelo de datos (o crea un modelo de datos nuevo para su importación, si es necesario) en un sistema ODM y a continuación duplica una de esas 1.000 reglas existentes. Todavía no la modifica: únicamente la

duplica en ODM. El proceso no tarda mucho porque no tiene que redactar toda la regla usted mismo: el sistema ODM proporciona gran ayuda. Los menús desplegables ofrecen opciones basadas en el modelo de datos que importó y las acciones disponibles en cada punto de la regla. La función de Autocompletado simplifica el proceso, y la comprobación de la coherencia le alerta sobre cualquier problema potencial. Hemos visto a empresarios que jamás habían utilizado antes una herramienta de ODM crear una regla válida en los primeros diez minutos.

Prueba de la regla duplicada

El paso siguiente es probar la regla duplicada, utilizando la función de prueba incorporada en la herramienta de ODM. Igual que ocurre con cualquier otra función automatizada, tiene que crear unos casos de prueba de los que sepa ya la respuesta. Las pruebas se pueden hacer en hoja de cálculo configurada para que le muestre qué casos de prueba se han superado y cuáles (en caso de que haya alguno) no. En los casos fallidos, compruebe la regla para ver dónde no reflejó su intención. Tomando como base lo que averigüe, modifique la regla y vuelva a realizar las pruebas hasta obtener un resultado satisfactorio.

Introducción de la regla

Su siguiente paso es introducir la regla en el motor de tiempo de ejecución de ODM (véase el Capítulo 3), un entorno de elevado rendimiento y altamente ampliable que puede ejecutar con exactitud miles de reglas por segundo (suponiendo que tenga la infraestructura informática apropiada).

Aplicación de la regla

El paso final del proceso es dar la orden de ejecución de la regla desde la aplicación o el proceso. Ahora, cuando la aplicación tenga que ejecutar esta regla de negocio, en lugar de utilizar la lógica de la aplicación, ejecutará la regla de negocio de la aplicación de ODM externa.

Modificación de la regla

Suponga que esta regla tiene que ver con los requisitos de idoneidad. De aquí a dos semanas la política de idoneidad de su empresa

va a cambiar, lo que significa que tiene que modificar esa regla de negocio. En lugar de hacer cambios en la aplicación, lo que podría tardar muchos meses, simplemente modifica la regla de negocio en el sistema ODM. Incluso con el gobierno, la simulación y las pruebas necesarias, es razonable pensar que podría implementar la regla nueva en un plazo de una o dos semanas. (Podría incluso hacerlo más rápidamente si los responsables de conceder la aprobación están listos y dispuestos a responder rápidamente.) Resultado: Ha añadido valor a su organización cambiando la aplicación de una política de negocio de forma rápida y flexible.

Descubrimiento de las reglas actuales

¿Dónde se encuentran sus reglas de negocio actuales? Aunque pueden estar en muchos lugares, un modo de abordar esta cuestión es pensar en términos de dos tipos de reglas:

1. Las que están actualmente codificadas en una aplicación o proceso
2. Las que no están codificadas y residen en documentos, hojas de cálculo o en la mente de sus expertos de negocio.



Una de las formas clave como ayuda ODM es a través de las funciones de colaboración y creación de versiones, de manera que su equipo pueda trabajar conjuntamente para documentar y mejorar constantemente las reglas de su organización. En este proceso de descubrimiento de las reglas, a menudo resulta útil emplear una herramienta de colaboración especializada y basada en la red como plataforma para compartir ideas y concentrarse en las reglas específicas que desea automatizar y cómo deberían expresarse. No es necesario que introduzca todas sus reglas a la vez: puede hacerlo por fases, comenzando por aquellas que vayan a tener un mayor efecto en la empresa.

Capítulo 6

Diez casos de utilización de ODM

En este capítulo:

- ▶ Cómo ayuda ODM en el caso de las decisiones repetibles
- ▶ Puntos de partida probados para ODM

Una gran parte de su negocio supone la toma de decisiones repetitivas, muchas de las cuales puede desear mejorar. Algunas se pueden automatizar, pero son difíciles de cambiar. Otras son automatizables pero no tan bien como quisiera. Y otras no se pueden automatizar en absoluto. Si cree que sus decisiones operacionales pueden ser buenas candidatas para ODM, este capítulo le ofrece diez puntos de partida probados para ayudarle a ponerse en marcha.

Aprobaciones de créditos y préstamos

Hace una generación, las entidades de crédito tenían el control. El prestatario se sometía al doloroso ejercicio de solicitar un préstamo, confiando en que el prestamista lo aprobara. Hoy día los prestatarios presentan online cinco solicitudes de préstamo antes de desayunar, y aunque puede que no hayan obtenido la aprobación a la hora del almuerzo, los prestamistas estarán luchando por hacerse con el negocio a la hora de la cena.

Muchas decisiones de préstamo (tanto al consumo como comercial) se basan o al menos se ven influidas por la velocidad a la que los prestamistas pueden conceder su aprobación. Y sin embargo, tal como hemos visto en los últimos años, las decisiones de préstamo inadecuadas pueden tener resultados desastrosos. Al mismo tiempo, cuestiones normativas y de equidad presionan a las entidades financieras para que sean sistemáticas y auditables en sus aprobaciones de créditos y préstamos.

ODM proporciona una manera de automatizar gran parte del proceso de aprobación de créditos y préstamos. Puede mejorar el procesamiento directo, remitir los casos de excepción a responsables de préstamos experimentados, y proporcionar un registro de auditoría de todas las decisiones de préstamo realizadas así como de las reglas específicas que se aplicaron.

Tramitación de siniestros

Las reglas de negocio pueden ayudarle a gestionar gran parte de la complejidad de la tramitación de siniestros. Estas reglas pueden diferir en cada estado o región. Es posible que la cobertura varíe dependiendo de los detalles de un procedimiento médico o dental. Las reclamaciones al seguro de accidentes laborales o las relativas a los servicios sociales pueden tener un conjunto de requisitos de tramitación muy distinto. Aunque ODM no puede automatizar toda la tramitación de los siniestros, si puede liberar a los empleados especializados para que trabajen solamente en aquellas reclamaciones que requieran una atención especial.

Suscripción

La atribución del riesgo es una empresa peligrosa. Un precio demasiado bajo y perderá dinero. Un precio demasiado elevado, y perderá negocios. Y si tarda demasiado tiempo en establecer el precio de una póliza, un préstamo o cualquier otra cosa, puede perder la operación porque su cliente potencial encontró otro proveedor.

La suscripción supone una gran cantidad de conocimientos y datos. Si bien esta tarea puede parecer a veces misteriosa puede cuantificarse, lo que hace que sea una candidata perfecta para las reglas de negocio. ODM puede ayudarle a automatizar la mayoría de sus decisiones de suscripción sin sacrificar la calidad.

Cumplimiento de la normativa e informes

El cumplimiento tiene que ver totalmente con las reglas, por lo que tiene sentido que ODM sea la tecnología perfecta para automatizarlo. Independientemente del tipo de normas que deba cumplir, un sistema de gestión de reglas de uso sencillo y fácilmente modificable puede simplificar enormemente el proceso, especialmente si tiene una matriz compleja de normas de la que ocuparse, con distintas reglamentaciones en cada estado o región. ODM también puede ayudarle a agilizar el proceso de creación

de informes para que se puedan generar numerosos informes en tiempo real o casi real.

Venta por paquetes y fijación de precios dinámica

Las estrategias de venta por paquetes y fijación de precios dinámicas son a menudo la mejor manera de encontrar el «punto dulce» que le permita realizar la venta y obtener beneficios al mismo tiempo. Después de todo, el precio perfecto hoy puede no serlo la semana que viene. Sus proveedores pueden cobrar más, la competencia pueden estar bajando el precio, o su demanda puede estar cambiando.

Proponer una política de precios que mantenga el ritmo de un mercado en constante evolución es difícil, pero también lo es actualizar continuamente sus sistemas informáticos para que reflejen tales cambios. ODM proporciona el vehículo perfecto para mantener las reglas que dictan la venta por paquetes y fijación de precios dinámica.

Detección del fraude

Las reglas de negocio pueden aplicar fácilmente cientos de criterios de validación para reducir las posibilidades de fraude. En una reclamación al seguro de carácter médico, por ejemplo, puede verificar si un procedimiento determinado es válido para la combinación específica de paciente, médico y hospital. Añadiendo analítica predictiva, puede buscar patrones ocultos y clasificarlos por orden de fraudulencia probable.



A pesar de que ningún sistema puede detectar todos los fraudes posibles, ODM puede automatizar el proceso de hallar incoherencias que puedan indicar la existencia de fraude.

Determinación de la idoneidad

Las reglas de la idoneidad pueden ser complejas, puede haber un gran número de ellas y pueden diferir entre los distintos países, pero a fin de cuentas solo son reglas. ODM proporciona un entorno personalizado que permite a los usuarios comerciales o al personal de TI actualizar las reglas frecuentemente y poner en práctica cambios totalmente controlados en días o semanas en lugar de tardar meses.

Venta cruzada, venta atrayente y recomendaciones de producto

El arte y ciencia de realizar buenas recomendaciones de producto es aún relativamente nuevo, pero las empresas están mejorando constantemente su capacidad para formular recomendaciones personalizadas a los clientes individuales. Ya hagan los representantes de servicio al cliente las recomendaciones por vía telefónica, ya sea en una oficina u online, los avances tecnológicos y la personalización le permiten hacer las recomendaciones bien más frecuentemente y aumentar las posibilidades de que los clientes se interesen por tales productos. ODM, junto con la analítica, le ayudan a aprovechar la información para aumentar la efectividad de sus recomendaciones de producto.

Programas de fidelización de clientes

Lo normal sería pensar que un buen programa de fidelización no tendría desventajas, pero muchos consumidores están abandonando estos programas. Muchas de las empresas que utilizan programas de fidelización realmente no conocen a sus clientes, por lo que ofrecen incentivos de bajo valor, compromisos impersonales y promociones y mensajes irrelevantes. A veces, incluso promocionan mercancía que los clientes han comprado ya y es improbable que necesiten de nuevo.

La suya no tiene que ser una de esas empresas. ODM puede ayudarle a garantizar que las promociones y mensajes que envía a sus clientes sean pertinentes para que su programa de fidelización mantenga la satisfacción y el compromiso de tales clientes.

Control de aduanas y fronteras

Los países necesitan supervisar y controlar el flujo de entrada de personas y mercancías a través de sus fronteras sin ralentizar ese movimiento. Las reglas de negocio pueden evaluar rápidamente miles de criterios pertinentes referentes a riesgos de seguridad y declaraciones de aduana. Los sistemas de ODM pueden realizar un examen previo de los viajeros y las mercancías antes de que lleguen a la frontera y valorar la seguridad de la frontera y las declaraciones de aduana casi en tiempo real. ODM permite asimismo actualizar las reglas fácilmente y de forma segura, para poder aplicar rápidamente los cambios en las normativas fronterizas.

Capítulo 7

Diez características de los mejores sistemas ODM

En este capítulo:

- ▶ Por qué ODM es más que un motor de reglas.
- ▶ Cómo proporcionan información en tiempo real las incidencias comerciales
- ▶ Soluciones complementarias de ODM

Legados a este punto puede pensar que ODM es una solución genial para la empresa, aunque es posible que se pregunte si tiene sentido introducir software adicional en su organización dado que la carga de TI es ya demasiado compleja. Lo que hemos descubierto con nuestros clientes, no obstante, es que ODM realmente reduce la complejidad y facilita la adaptación al cambio en las organizaciones al proporcionar un equilibrio de libertad y control. En este capítulo analizaremos algunos de los motivos por los que las organizaciones invierten en ODM.

Funciones de gestión.

La palabra clave aquí es *gestión*. Las aplicaciones de ODM pueden tener desde unos pocos cientos de reglas hasta 100.000 o más. La parte de gestión de la gestión de las decisiones operativas le permite organizar, hacer el seguimiento, catalogar, modificar, controlar, simular, probar, auditar, reutilizar, buscar, colaborar acerca de, y generar informes sobre sus reglas de negocio y decisiones operativas. Esencialmente, significa que existe un sistema organizado para administrar el ciclo de vida completo de la totalidad de las reglas de su empresa, bien esté en realizando su primer proyecto o el vigésimo.

Observe que no mencionamos aquí la creación y ejecución de las reglas. Tales funciones, aunque absolutamente necesarias, son tan solo el comienzo. Un motor de decisiones es también una parte importante de la solución, aunque (utilizando una analogía con el mundo del automóvil) la mayoría de nosotros no compraría un motor que no tuviera un buen vehículo alrededor. Podría decirse que ODM incorpora una transmisión, cuentakilómetros, frenos, faros, asientos y cinturones de seguridad a su motor de decisiones.

Menor dependencia de la TI

Las reglas de negocio representan las mejores prácticas, normas y políticas de empresa relacionadas con su negocio. Estas reglas tienen un efecto demasiado grande sobre la actividad empresarial como para mantenerlas encerradas en sistemas que solo puede leer el personal de TI o a los que solo este personal tiene acceso.

No estamos defendiendo que TI se aparte del camino y no intervenga. Dadas las limitaciones de recursos y la velocidad a las que debe producirse el cambio, sin embargo, la colaboración entre las áreas comercial e informática tiene sentido. A la mayor parte de los departamentos informáticos les gustaría conservar sus recursos permitiendo que los usuarios comerciales realicen cambios de rutina en las reglas de negocio, suponiendo que tales cambios se lleven a cabo en un entorno seguro con los controles y equilibrios adecuados.

Proporcionando los mecanismos correctores necesarios, ODM permite a los usuarios comerciales asumir gran parte de la responsabilidad por los cambios del día a día. Se trata de una situación beneficiosa para ambas partes en la que la carga de trabajo de TI se reduce considerablemente y los cambios de la política comercial pueden realizarse con mucha mayor rapidez y exactitud.

Interfaz de usuario intuitiva

Los hombres y mujeres de negocios esperan en la actualidad que las herramientas sean intuitivas, en parte porque todo el mundo está ocupado, pero también porque las empresas de productos de electrónica de consumo nos han enseñado a esperar este tipo de interfaz de usuario. Esta necesidad se extiende a los miembros del personal de TI, quienes prefieren las interfaces elegantes e intuitivas que no les obliguen a consultar continuamente el manual del usuario o la ayuda online.

Funciones relacionadas con las incidencias comerciales

Un sistema ODM puede detectar incidencias específicas: un reintegro en un cajero automático, un cambio de ubicación basado en el GPS u otro sistema de posicionamiento, o la visita de una persona a una página web. El sistema ODM puede no solo realizar el seguimiento de estas incidencias sino también correlacionar grupos de incidencias para identificar patrones. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, podría estar interesada en saber que Pepe Pérez utilizó su tarjeta de crédito en dos continentes en un intervalo de tiempo de una hora. Una aseguradora podría querer conocer que en las últimas 72 horas se presentaron tres solicitudes de seguro de automóvil para el mismo vehículo pero en direcciones distintas.

Las reglas que rigen las incidencias comerciales pueden desempeñar un papel fundamental en un sistema ODM. Cuando usted determina que se ha producido una incidencia (o grupo de incidencias) de interés, puede utilizar reglas de negocio para decidir qué respuesta es apropiada y emprender medidas.



Este proceso se conoce normalmente como Detectar-Decidir-Actuar. Las incidencias comerciales le permiten *detectar* una determinada situación en tiempo real; las reglas de negocio correspondientes hacen posible que usted *decida* la respuesta apropiada y a continuación *actúe*.

Gestión de cambios y gobierno incorporados

Sabemos que el gobierno no es el tema más emocionante, pero es una parte vital de ODM. Usted va a utilizar ODM para automatizar sus normas y políticas de empresa, por lo que necesita una forma clara y sencilla de garantizar que se hayan concedido las aprobaciones oportunas para cada regla nueva o actualizada.



Una ventaja clave de ODM es que proporciona un modelo de gobierno estructurado, porque sus reglas están almacenadas y son gestionadas en un sistema especializado y no se entremezclan con sus aplicaciones y procesos.

Otro aspecto importante del gobierno de las reglas de negocio es la gestión de cambios. El repositorio central en ODM puede proporcionar un control de las versiones y una gestión de cambios de fácil empleo para el usuario que diferencia entre las versiones previas de una regla, la versión actual de la regla en la producción, y la versión nueva propuesta de la regla que se encuentra en

proceso de aprobación. El sistema de gestión de cambios también puede almacenar borradores en curso de versiones propuestas futuras de la regla; por ejemplo, reglas de determinación de precios y venta en paquetes para una próxima promoción de vacaciones.

Repositorio de reglas centralizado con opción de búsqueda

Un sistema ODM debería proporcionar un repositorio que esté centralizado desde el comienzo, que sea fácil de gestionar y en el que puedan realizarse búsquedas de forma sencilla. Las funciones de búsqueda deberían estar a la par con los principales motores de búsqueda de la web.

Una buena función de búsqueda es la mejor forma de promover la reutilización. Es posible que, por ejemplo, una compañía de seguros quiera ver si se puede aplicar alguna regla actual a los coches deportivos en California. Una búsqueda ODM debería poder proporcionar una lista de reglas que incluyan las palabras *coche deportivo* o *California* en el título, el cuerpo o los metadatos en cuestión de segundos, incluso cuando el repositorio contenga 30.000 reglas.

La herramienta de búsqueda debería poder filtrar fácilmente por parámetros, como por ejemplo reglas de negocio o tablas de decisiones. También debería poder realizar búsquedas por criterios tales como el estado de la regla (en producción o preproducción) o cuándo se modificó la regla por última vez.

Simulación y pruebas integradas

Una ventaja importante de ODM es la capacidad para realizar simulaciones. Suponiendo que esté intentando aumentar al máximo los beneficios, querrá responder a las preguntas sobre el efecto de una modificación de precios antes de poner en práctica la modificación, y no después. Los sistemas ODM ofrecen una manera sencilla pero eficaz de llevar a cabo simulaciones. Puede simular no solo utilizando datos de muestra, sino también los datos de la semana pasada o del último mes para ver qué resultados habría tenido en el mundo real con un conjunto de reglas diferente.

La realización de pruebas es también una parte importante del éxito de una solución ODM, y debería ser tan fácil como sea posible. Un sistema ODM debería poder crear una hoja de cálculo para facilitar la realización de pruebas y presentar los resultados de las mismas visualmente, por ejemplo.

Auditoría e informes

Imagine qué bueno sería poder hacer rápidamente y con facilidad el seguimiento del ciclo de vida de una decisión. Eso es parte de lo que ofrece ODM: una almacén de decisiones que proporciona acceso fácilmente a toda esa información. Si necesita retroceder diez años en el tiempo, el almacén de decisiones le permite consultar cualquier información en su implementación de ODM y generar los informes necesarios.

Dispone usted del historial de quien escribió y aprobó cada regla, así como un registro de todos los comentarios publicados acerca de esa regla. Entonces, en tiempo de ejecución, puede hacer fácilmente el seguimiento de cualquier decisión automatizada para ver por qué se tomó. El almacén de decisiones le muestra las reglas que había instauradas cuando se ejecutó la decisión y por qué la decisión cumplía las reglas de negocio vigentes en aquel momento.

Reutilización de las reglas

A medida que va mejorando las reglas de negocio a lo largo del tiempo crea valiosos activos empresariales, porque sus reglas representan la manera que tiene su firma de hacer negocios. Al optimizar las reglas, el valor de su reutilización aumenta cada vez más. La reutilización puede tener lugar no solo entre múltiples aplicaciones y procesos empresariales, sino también a través de canales. La misma regla puede ser aplicada por aplicaciones web, aplicaciones para teléfonos móviles y aplicaciones para centros de atención telefónica, por ejemplo.

La reutilización entre aplicaciones, procesos y canales puede aumentar enormemente la uniformidad de las operaciones comerciales y el servicio al cliente; al mismo tiempo, reduce los recursos necesarios para desarrollar aplicaciones, procesos y reglas de negocio.

Fácil integración con otras soluciones

ODM complementa prácticamente todo tipo de solución empresarial y tecnológica, aunque algunas soluciones se integran especialmente bien con ODM:

- ✓ La *gestión de procesos empresariales* (en inglés, *business process management* - BPM) es la mejor solución para gestionar los procesos que tienen lugar a lo largo del tiempo. La duración de los procesos gestionados mediante BPM puede ser desde

unos minutos hasta unos meses (o más en algunos casos). OMD, por otra parte, gestiona las decisiones que se realizan en un punto específico en el tiempo. Aunque técnicamente OMD tiene un concepto de flujo, ese flujo tiene lugar en milisegundos y el usuario final no es consciente de ello. En cambio, BPM es óptima en la gestión de los flujos que pueden durar de minutos a meses. Conjuntamente ambas tecnologías forman un par natural, proporcionando BPM una solución de larga duración y tomando ODM las decisiones operativas específicas.

- ✓ La *analítica de negocio* es otra función clave que funciona mano a mano con ODM, permitiéndole basar sus decisiones tanto en lo que quiere saber (como por ejemplo normas, políticas y prácticas empresariales) como en lo que puede predecir.

Normalmente hay dos formas de crear soluciones operativas y analíticas conjuntas: una en la que se utiliza la analítica en tiempo de diseño y una en la que se calcula la analítica en tiempo de ejecución. En el método del tiempo de diseño, la analítica se usa para crear reglas de negocio para su uso por ODM. En el momento de su aplicación, estas reglas pueden tener una antigüedad que puede variar desde días hasta meses. El método es bueno para las reglas que no se basan en información en tiempo real de otros sistemas, como puede ser una regla que prediga la existencia de enfermedades raras cuando los pacientes ingresan en un hospital. La regla podría decir: «Si el paciente tiene el síntoma x y el síntoma y, existe una probabilidad del xx% de que tenga la enfermedad z.»

Por el contrario, una regla que necesita información casi en tiempo real de otros sistemas sería la que predice la probabilidad de incumplimiento de un préstamo. La decisión dependería de las actualizaciones recientes, como puede ser la información de riesgo o crediticia adversa comunicada en los últimos días u horas.

- ✓ El *bus de servicios empresariales* (en inglés, *Enterprise Service Bus* - ESB) es un bus de integración que sirve como núcleo para la mayoría de los sistemas basados en la arquitectura orientada a los servicios. Este método de integración proporciona enrutamiento y transformación de mensajes, entre otros servicios. Este enrutamiento y transformación se pueden programar en el propio ESB pero está sujeto a las mismas limitaciones que las reglas de negocio que están ocultas en aplicaciones. Es mucho más eficaz externalizar estas reglas de negocio en ODM para proporcionar las mismas ventajas que ofrece ODM a otras aplicaciones.

Utilice ODM como modelo para gestionar la toma de decisiones operativas

La gestión de decisiones operativas (Operational Decision Management - ODM) le permite automatizar las reglas de negocio, detectar incidencias comerciales en tiempo real, y tomar las decisiones correctas en los momentos oportunos. Con Gestión de decisiones operativas para Dummies, IBM Limited Edition, puede descubrir todos los componentes de ODM, comprender las ventajas para su negocio, y comenzar a planificar su viaje a ODM.

- *Automatice sus decisiones empresariales cotidianas: no ponga en peligro la precisión y eficacia*
- *Adquiera un sistema para gestionar las reglas de negocio: recopile y codifique los conocimientos de sus expertos*
- *Simplifique el cambio: amplíe el control sobre los cambios a los usuarios comerciales*
- *Decida si ODM es idónea para usted: averigüe si ODM puede automatizar sus decisiones en tiempo real*



Abra el libro y descubrirá:

- Una visión general de ODM
- La ventaja de ODM
- Ejemplos de éxito de ODM en funcionamiento
- Cómo definir las reglas de negocio en ODM
- La situación actual de ODM

Con Dummies es más fácil™

Visite **Dummies.com®**

Encontrará vídeos, ejemplos paso a paso, artículos sobre procedimientos y productos.

WILEY

ISBN: 978-1-118-90942-3
Art. n°: WSM14019-ESES-00
No apto para reventa.