# Antes del Dashboard: primero debemos entender la empresa

## Business Understanding, Inteligencia Artificial y el inicio de la gestión del conocimiento

En mi reflexión anterior hablaba de una idea que considero fundamental:

**La tarea termina. El conocimiento debería permanecer.**

Hoy quiero llevar esa reflexión al inicio de un proyecto de datos.

Muchas veces, cuando una organización necesita información, comenzamos demasiado adelante:

**“Necesitamos un dashboard.”**

Y rápidamente aparecen las preguntas:

¿Qué herramienta utilizaremos?
¿Qué KPIs colocaremos?
¿Qué gráficos necesitamos?
¿Cómo distribuiremos los indicadores?

Pero quizá estamos empezando por la pregunta equivocada.

Antes de construir el dashboard existe una tarea mucho más importante:

# Entender la empresa.

Y precisamente allí comienza la primera etapa de CRISP-DM: **Business Understanding**.

---

## 1. Un dashboard no comienza con los datos

Comienza con una comprensión del negocio.

Antes de pensar en visualizaciones necesitamos entender:

- ¿Qué hace realmente la organización?
- ¿Cómo genera valor?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿En qué mercados participa?
- ¿Cuál es su estrategia?
- ¿Hacia dónde quiere crecer?
- ¿Qué decisiones son importantes?
- ¿Cómo mide actualmente sus resultados?
- ¿Qué significa éxito para la organización?
- ¿Qué información necesita para saber si está avanzando?

Parece evidente.

Pero no siempre lo hacemos.

En ocasiones comenzamos construyendo indicadores sobre los datos que **tenemos**, en lugar de preguntarnos cuáles son los datos que **necesitamos** para medir la estrategia.

Y esas dos preguntas pueden llevarnos a lugares completamente diferentes.

---

# 2. Si no entendemos la estrategia, podemos terminar midiendo correctamente lo incorrecto

Imaginemos una empresa cuya visión estratégica es:

> **“Convertirnos en el líder número uno de Centroamérica y el Caribe.”**

Ese objetivo inmediatamente cambia las preguntas que deberíamos hacernos.

Ya no basta únicamente con saber las ventas de un departamento, municipio o sucursal.

Necesitamos preguntarnos:

**¿Cómo estamos posicionados por país?**

**¿Cuál es nuestra participación en cada mercado?**

**¿Qué países están creciendo?**

**¿Dónde están nuestros competidores?**

**¿Cómo nos estamos desempeñando como región?**

**¿Qué productos funcionan mejor en cada mercado?**

El nivel de medición debe guardar relación con el nivel de la estrategia.

Esto no significa que los indicadores locales no tengan valor.

Significa que un indicador operativo y un indicador estratégico **responden preguntas diferentes**.

Si la estrategia es regional, necesitamos desarrollar también una capacidad analítica regional.

---

# 3. Una organización multipaís necesita un lenguaje común de medición

Supongamos ahora que operamos en varios países.

Inmediatamente aparece otro problema.

Cada país puede trabajar con monedas, reglas, calendarios o unidades diferentes.

¿Cómo consolidamos?

Podríamos tener quetzales, dólares, colones u otras monedas.

Entonces debemos tomar decisiones:

**¿Cuál será nuestra moneda común de reporte?**

¿Cómo realizaremos las conversiones?

¿Qué fuente utilizará la empresa para el tipo de cambio?

¿Utilizaremos el tipo de cambio de la fecha de la transacción, del cierre mensual u otra política acordada?

¿Cómo mantendremos la comparabilidad histórica?

Lo mismo sucede con el tiempo.

¿Qué significa realmente comparar:

**Mes contra mes?**

**Año contra año?**

**Acumulado del año?**

**Real contra presupuesto?**

**País contra país?**

Antes de programar la fórmula, la organización debe **acordar la definición**.

Y allí aparece una enseñanza fundamental:

> **Antes del KPI existe una definición de negocio.**

---

# 4. ¿Y si el indicador que queremos medir requiere datos que no existen?

Este es uno de los aprendizajes que considero más importantes al iniciar un proyecto.

La dirección podría solicitar:

> **“Necesitamos medirnos contra nuestra competencia.”**

Perfecto.

Podemos invertir semanas o meses diseñando modelos, preparando información y desarrollando dashboards.

Pero existe una pregunta que deberíamos haber realizado desde el primer día:

# ¿Dónde están los datos de la competencia?

¿Tenemos esos datos?

¿Existe una fuente externa?

¿Tenemos derecho a utilizarla?

¿La información tiene la granularidad necesaria?

¿Tiene suficiente calidad?

¿Tiene la misma periodicidad?

¿Las definiciones son comparables?

Y quizá descubramos algo importante:

**los datos que necesitamos todavía no existen para nosotros.**

Entonces el problema cambia.

Nuestra primera tarea ya no es construir un dashboard para comparar competidores.

La primera pregunta puede convertirse en:

**¿Cómo vamos a construir o adquirir esta capacidad de información?**

¿Qué información necesitamos capturar?

¿Qué fuentes externas son apropiadas?

¿Con qué periodicidad?

¿Quién será responsable?

¿Qué calidad necesitamos?

¿Cómo la gobernaremos?

Este descubrimiento, realizado al principio, puede evitar meses de trabajo sobre un requerimiento que todavía no era viable.

---

# 5. Business Understanding también significa entender que una empresa no tiene una sola perspectiva

Aquí aparece otro punto que considero indispensable.

**El conocimiento de una empresa no está únicamente en la Gerencia General.**

Está distribuido.

El Gerente General conoce una perspectiva.

El CFO tendrá otra.

Comercial tendrá otra.

Operaciones tendrá otra.

Tecnología tendrá otra.

Riesgos tendrá otra.

Los analistas tendrán otra.

Y las personas que ejecutan diariamente los procesos pueden tener una perspectiva completamente diferente.

En mis sesiones con alumnos utilizo un ejemplo muy simple.

Supongamos que nuestra empresa es de mensajería.

Podemos preguntarle al Gerente General cómo funciona el negocio y seguramente obtendremos información sumamente valiosa desde el punto de vista estratégico.

Pero ahora imaginemos conversar con una persona que tiene **20 años entregando paquetes todos los días**.

Probablemente existe conocimiento operativo que solo puede aparecer desde esa experiencia acumulada:

excepciones, dificultades, patrones, necesidades del cliente, particularidades de rutas y situaciones que quizá nunca llegaron formalmente a un manual.

**Las dos perspectivas importan.**

Una no sustituye a la otra.

Se complementan.

Por eso comprender una empresa no debería ser responsabilidad de una sola persona ni construirse desde un único punto de vista.

---

# 6. Y aquí aparece una oportunidad extraordinaria con la Inteligencia Artificial

Cuando explico esto a mis alumnos, planteo otra situación.

Imaginemos que hoy comienza nuestro proyecto.

Necesitamos comprender la organización desde diferentes perspectivas.

Entonces pensamos:

“Debemos reunirnos con el Gerente General.”

Después con el CFO.

Luego con Comercial.

Operaciones.

Tecnología.

Riesgos.

Marketing.

Data.

Y con personas que ejecutan los procesos.

En la realidad organizacional existe una dificultad evidente:

**las agendas.**

Conseguir todas esas sesiones podría tomar semanas.

Algunas podrían tomar meses.

Aquí encuentro uno de los grandes beneficios de la IA en Business Understanding.

Mediante prompts podemos pedirle a la IA:

> **Actúa desde la perspectiva de un Gerente General...**

Después:

> **Analiza este mismo objetivo desde la perspectiva de un CFO...**

Luego:

> **Ahora desde Comercial...**
>
> **Ahora desde Operaciones...**
>
> **Ahora como Data Steward...**
>
> **Ahora como Arquitecto de Datos...**
>
> **Ahora como Científico de Datos...**
>
> **Ahora desde la perspectiva de la persona que ejecuta diariamente el proceso...**

Y comenzar a descubrir **preguntas, riesgos, hipótesis, indicadores y necesidades de información que quizá nosotros solos no habíamos considerado**.

A esto suelo llamarlo:

# Potenciar mis habilidades.

No significa que ahora tengo la experiencia de un CFO, de un gerente o de alguien con veinte años realizando una operación.

Tampoco significa que ya no necesito conversar con esas personas.

Significa algo diferente y, para mí, mucho más poderoso:

> **La IA me ayuda a explorar perspectivas que no son naturalmente las mías y me permite llegar mejor preparado a conversar con quienes realmente poseen ese conocimiento.**

La IA no reemplaza esas entrevistas.

**Me ayuda a hacer mejores entrevistas.**

No reemplaza al experto.

**Me ayuda a formular mejores preguntas para el experto.**

No reemplaza mi criterio.

**Amplía mi capacidad para cuestionar.**

Ese es el verdadero significado que encuentro en **potenciar mis habilidades con IA**.

---

# 7. El poder del Prompt no está solamente en obtener respuestas

Está también en **descubrir preguntas**.

Este cambio de perspectiva me parece fundamental.

Muchas veces evaluamos un buen prompt solamente por la calidad de la respuesta que produce.

En Business Understanding podría existir otro criterio:

> **¿Este prompt me ayudó a formular una pregunta importante que antes no había considerado?**

Podemos utilizar una estructura sencilla:

### ROL

Actúa como CFO, COO, Gerente Comercial, Arquitecto de Datos, Data Steward, Científico de Datos, Gerente General...

### CONTEXTO

Esta es nuestra empresa, estrategia, mercados y situación.

### OBJETIVO

Esto es lo que queremos lograr.

### PREGUNTAS

¿Qué deberíamos comprender antes de iniciar?

### DATOS

¿Qué información necesitaríamos?

### RIESGOS

¿Qué podríamos estar ignorando?

### MEDICIÓN

¿Qué indicadores podrían demostrar que avanzamos hacia el objetivo?

Luego podemos cambiar el rol y repetir el ejercicio.

Finalmente hacemos algo todavía más importante:

# Consolidamos las perspectivas.

Buscamos coincidencias.

Buscamos contradicciones.

Buscamos preguntas sin respuesta.

Identificamos hipótesis.

Detectamos datos inexistentes.

Y después llevamos esos hallazgos **a las personas reales de la organización para validarlos**.

---

# 8. Chat, espacios de trabajo contextual y conocimiento organizacional: no todo sirve para lo mismo

También necesitamos aprender a utilizar el **ecosistema de IA**.

No todo problema requiere la misma herramienta.

Por ejemplo, podemos pensar conceptualmente en tres momentos:

### Chat → Explorar

Conversamos.

Preguntamos.

Cambiamos roles.

Generamos hipótesis.

Cuestionamos nuestras ideas.

Descubrimos perspectivas.

### Notebook o espacio contextual → Investigar y consolidar

Reunimos documentos, evidencias y fuentes relevantes.

Contrastamos información.

Organizamos hallazgos.

Construimos progresivamente el entendimiento del proyecto.

En Microsoft Copilot Notebooks, por ejemplo, Microsoft describe Notebooks como espacios de trabajo con IA donde pueden reunirse fuentes y contenido para producir respuestas enfocadas en esas referencias. [support.mi...rosoft.com], [support.mi...rosoft.com]

### Biblioteca o repositorio gobernado → Preservar

Cuando el conocimiento ha sido revisado y validado, necesitamos convertirlo en un activo reutilizable.

No debería permanecer únicamente en una conversación.

**Debe convertirse en conocimiento de la organización.**

---

# 9. El resultado de Business Understanding no debería quedar solamente en nuestra cabeza

Para mí, este es uno de los resultados más valiosos de esta primera etapa de CRISP-DM.

Después de explorar, entrevistar, preguntar, contrastar perspectivas y validar, deberíamos tener algo concreto:

# Un documento oficial de Entendimiento del Negocio.

Ese documento puede consolidar:

- estrategia y objetivos de negocio;
- alcance;
- mercados y geografías;
- conceptos y definiciones;
- KPIs y criterios de éxito;
- unidades comunes de medición;
- reglas de conversión;
- comparaciones temporales;
- hipótesis;
- riesgos;
- restricciones;
- fuentes existentes;
- información inexistente;
- responsables;
- preguntas pendientes;
- decisiones tomadas.

Y aquí está lo importante:

## Ese documento no debería ser estático.

La empresa cambia.

La estrategia evoluciona.

Aparecen nuevos mercados.

Cambian las definiciones.

Descubrimos nuevos datos.

Surgen nuevas preguntas.

Por eso el documento debe evolucionar mediante **revisión, validación, versionamiento y mejora continua**.

Pero ahora existe algo que antes quizá no existía:

# una primera pieza del LEGO.

---

# 10. El nuevo integrante ya no comienza desde cero

Imaginemos que seis meses después llega un nuevo analista.

O un nuevo científico de datos.

O contratamos otra consultora.

O comienza un nuevo proyecto.

Antes, el conocimiento podía estar distribuido entre reuniones, correos, archivos, experiencias individuales y la memoria de algunas personas.

Entonces cada nuevo equipo debía volver a preguntar:

¿Qué hace la empresa?

¿Cómo medimos ventas?

¿Cuál es la moneda corporativa?

¿Qué entendemos por cliente?

¿Qué significa crecimiento?

¿Por qué comparamos de esta manera?

¿Dónde obtenemos determinada información?

Ahora tenemos una diferencia fundamental.

Tenemos nuestra **primera pieza del LEGO del conocimiento organizacional**.

Antes de construir algo nuevo, el nuevo integrante debería comenzar por:

**leerla, comprenderla, cuestionarla y utilizarla como punto de partida.**

No significa aceptar todo ciegamente.

Por el contrario.

La nueva experiencia puede revelar que algo debe modificarse.

Entonces actualizamos nuestro conocimiento.

Y así comenzamos a construir una organización que **aprende de sí misma**.

---

# 11. Y aquí también comienza la Gobernanza

La gobernanza de datos no debería aparecer cuando el dashboard está terminado.

Comienza mucho antes.

Comienza cuando preguntamos:

**¿Qué significa “cliente”?**

¿Quién es responsable de esa definición?

¿Qué significa “venta”?

¿Cuál es la fórmula oficial de este KPI?

¿Qué moneda utilizamos?

¿Cuál es nuestra fuente?

¿Quién valida la información?

¿Qué hacemos cuando dos áreas tienen cifras diferentes?

¿Qué definición prevalece y por qué?

¿Qué cambió entre una versión y otra?

Estas decisiones son también **conocimiento organizacional**.

Por eso Business Understanding no solamente inicia un proyecto analítico.

También puede iniciar la construcción consciente de:

**conocimiento + lenguaje común + trazabilidad + gobernanza.**

---

# 12. Antes del primer gráfico, tenemos que construir entendimiento

Por eso cada vez estoy más convencido de algo:

**El primer entregable importante de un proyecto de datos quizá no sea un dashboard.**

Puede ser algo mucho más valioso:

# Una comprensión compartida, documentada, validada y evolutiva de la empresa.

Un conocimiento construido desde múltiples perspectivas.

No solamente desde Gerencia.

No solamente desde Data.

No solamente desde Tecnología.

No solamente desde quien ejecuta diariamente el proceso.

**Desde la combinación de todos ellos.**

Y la Inteligencia Artificial nos proporciona una capacidad extraordinaria para explorar esas perspectivas, cuestionar nuestros supuestos y llegar mejor preparados a las conversaciones que realmente importan.

Después vendrán los datos.

Después las transformaciones.

Después los modelos.

Después los dashboards.

Después la automatización.

Pero primero:

# Entendamos la empresa.

Porque:

**Antes del dashboard está la estrategia.**

**Antes del KPI está la definición.**

**Antes del dato está la pregunta de negocio.**

**Antes de la automatización está el conocimiento.**

**Antes de la IA está el criterio humano.**

Y antes de pretender construir una organización verdaderamente orientada por datos e Inteligencia Artificial:

# debemos construir una organización capaz de aprender de su propia experiencia.