



INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

TESIS DE MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS



EL PROCESO DECISORIO EN PYMES PRODUCTORAS DE MEDIOS DE ENTRETENIMIENTO

AUTOR: MARÍA ALEJANDRA TORRES.

DIRECTOR: PROF. ENRIQUE CAMUSSI.

CORDOBA, 2011

INDICE:

	Pág.	
I	INTRODUCCIÓN:	2
1.1	Definición y Alcance del Trabajo	2
1.2	Análisis Sector Medios de entretenimiento.	3
1.3	Pymes, Conceptualización. Caracterización.	12
1.4	Proceso Decisorio.	15
II	SISTEMA DE SOPORTE DE TOMA DE DECISIONES.	23
2.1	Creación de valor en procesos de información	23
2.2	Términos Fundamentales.	25
2.3	Proceso de Inteligencia.	32
III	PROPUESTA DE UNA SOLUCION B.I.	53
3.1	Ciclo de Inteligencia en Empresa Bajo Análisis.	53
3.2	Implementación.	59
3.3	Relevamiento de la Información necesaria.	71
3.4	Análisis de la Capacidad Administrativa.	76
IV	APLICACIÓN	86
4.1	Principales Obstáculos que se presentan al momento de la implementación	86
4.2	Análisis FODA.	88
4.3	Decisiones para el logro de la Implementación	91
V	CONCLUSIÓN	109
VI	Glosario	114
VII	Bibliografía.	118
VIII	Índice de Tablas.	121
IX	Índice de Gráficos	122



INTRODUCCION:

1.1 – Definición y alcance del trabajo:

En la industria del entretenimiento se debe considerar la producción de una amplia temática que va desde los juegos en red y las realidades virtuales hasta los grandes eventos deportivos; pasando por los emprendimientos televisivos hasta los parques temáticos; o desde los mega-shows musicales hasta la comercialización de música por Internet.

Los nuevos desarrollos tecnológicos y la masificación de las comunicaciones están transformando radicalmente todo lo que se refiere a medios y entretenimientos. Existiendo una fuerte sinergia tanto entre los componentes de la industria como con sectores externos a ella.

Actualmente quienes se desempeñan en esta industria provienen de carreras afines con determinados sectores de la misma o con formación en otras profesiones (actores, músicos, directores de teatro, programadores de sistemas, ingenieros, etc.) a las que les suman los conocimientos aportados por la experiencia después de muchos años de trabajo, por todos estos motivos expuestos los objetivos que se proponen con la realización de este trabajo son:

OBJETIVO GENERAL:

Plantear las herramientas existentes para lograr un sistema de soporte para la toma de decisiones que brinde al ejecutivo la posibilidad de equilibrar las distintas variables a los fines de obtener los resultados óptimos en el proceso decisorio.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

El objetivo específico de este trabajo es la implementación de un sistema de soporte de proceso de toma de decisiones en una empresa Pyme de Cór



doba dedicada a la producción de obras teatrales, de manera tal, de optimizar la tarea de los gerentes responsables de esta función.

En muchos casos la finalidad artística y/o el objetivo planteado desde la creatividad, no es suficiente a los fines de llevar adelante un negocio rentable. Si a esto sumamos prácticas que suelen ser habituales en los procesos de toma de decisiones llevados adelante en empresas tipo Pyme, es necesario definir los procesos óptimos para la toma de decisiones.

Las empresas no pueden prolongar indefinidamente el período de inversión y/o de desarrollo del producto sin que el costo que esto significa, sea superado por el agregado de valor que traerá aparejado.

Para esto debemos tomar conocimiento de la industria que tratamos, las características de las empresas Pymes y las herramientas disponibles en el proceso de toma de decisiones, para ver las oportunidades que se obtienen al utilizar estos sistemas.

1.2 Análisis Sector Medios de entretenimiento:

En este entorno dinámico, cambiante veamos que sucede con el mercado de la industria en la cual desarrolla su actividad la empresa en la que se analiza la implementación de un proceso de Soporte de Toma de Decisiones.

Hoy la mayoría de las actividades culturales, entre ellas la información, el entretenimiento, la educación, las manifestaciones artísticas, se dan a través de las industrias culturales y los medios de comunicación masivos. Este sector se presenta como uno de los de mayor crecimiento económico y de mayores oportunidades para el intercambio cultural entre países, que facilita la reconfiguración de las identidades de cada persona, el ejercicio democrático y la presencia de la diversidad de expresiones.

Las opciones que han surgido en materia de entretenimiento llevó lo que originalmente estaba circunscripto a un ámbito específico como lo es un



escenario o a una pantalla, radio o a la televisión, a instancias totalmente inimaginables en aquellos momentos, como pueden ser la interacción con un teléfono celular o las alternativas que ofrece internet; nuevas tecnologías que transformaron el modelo de negocios de la industria.

Ante estos cambios hoy pierden terreno vertiginosamente los monopolios y ciertos productos que llegaban a audiencias masivas, como los estudios cinematográficos, las cadenas de televisión, los periódicos locales y las revistas de interés general llevando a estas empresas a grandes desafíos para continuar participando en la porción de la industria cada vez más reducida para este tipo de productos.

El viejo modelo se fundaba en una oferta limitada y esencialmente en una audiencia cautiva, pero sobre todo, operaba en un ambiente de escasez de productos de cara a una demanda masiva. En la televisión había un espectro limitado de canales. Los mercados se atendían mediante unos pocos canales que ofrecían espectáculos deportivos y películas super producidas. Usualmente en cada localidad existía un solo diario local que capturaba la publicidad minorista y los avisos clasificados. En cuanto a cines se reducía a dos o tres salas en las ciudades más importantes. Al propietario de cualquier medio masivo le bastaba el crecimiento propio del mercado para lograr que su producto se desarrollara junto a los del resto de la industria.

A los fines de poder enmarcarlo con mayor precisión, analizar la tendencia de la industria en el mercado local y obtener cifras representativas para establecer en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra, primero presentaré las definiciones existentes de sector cultura y que bienes comprende, ya que el inconveniente se plantea en qué se considera bienes culturales y cuáles no y la consecuente medición que de ellos se realiza.



Tabla N° 1. – Definiciones de Sector Cultura

Denominación	Definición	Autor	Bienes Incluidos
Economía del Entretenimiento	Concepto de la economía neoclásica que hace referencia a los gastos asumidos por el consumidor en su tiempo de ocio, también llamada “ economía del ocio”	Asociacion for Cultural Economist International	74
Industria Cultural	Asume “ Todo bien y servicio que en su proceso de producción y prestación incluye un derecho de autor”	UNESCO	15
Industria Creativa	Es todo proceso de producción y prestación que sea producto de la creatividad del Hombre	Banco Mundial	48
Industria Turística	Es la prestación de servicios hoteleros, venta de souvenir y transporte que se ofrece a la visita de un foráneo a un asentamiento urbano	Organización Mundial de Comercio	24
Diversión, Cultura y Esparcimiento	Es algo cercano a la llamada “ Economía del Ocio”. El DANE mide este grupo mensualmente	DANE	16

Fuente: El Consumo en las ENIGH. Camilo Herrera Mora.



Composición del Consumo Cultural por Definiciones:

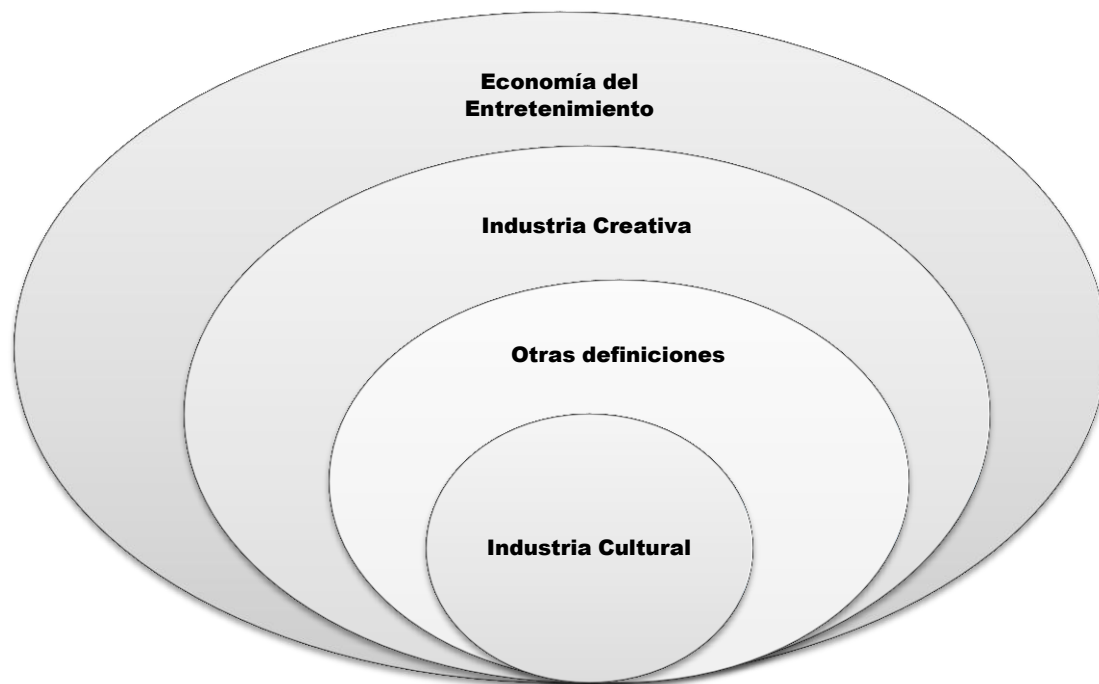


Grafico 1: Consumo de bienes culturales.

Fuente: El consumo cultural en las ENIGH. Camilo Herrera Mora.

Esta gran cantidad de definiciones causa que las mediciones y comparaciones sean complejas.

El concepto que resulta más fácil de seguir es el establecido por la UNESCO; por lo que para mantener el principio de comparabilidad internacional, y teniendo en cuenta que las cuentas nacionales tienen distintos grados de desarrollo y uniformidad, se seguirá este concepto seleccionando las estimaciones y mediciones de las variables comprendidas de uso más generalizado y que son importantes para el análisis económico informadas por los distintos Organismos que efectúan estas mediciones. Además como en las distintas formas de manifestaciones artísticas existe algún organismo que se encarga de procesar y registrar la autoría es el concepto que puede tener mayor cantidad de datos registrados por esta actividad de contralor a la que se encuentran sujetos.



Veamos en el caso de Salas teatrales cómo se distribuyen en el país y que concentración tienen en Córdoba que es donde se radica la empresa objeto de este trabajo.

Tabla 2: Distribución de Salas por Provincias en Argentina.

PROVINCIA	ESPECTADORES	Q.SALAS	% REL
La Pampa	329.576	81	24,6
Rio Negro	594.189	95	16,0
Tierra del Fuego	122.531	18	14,7
Ciudad Autónoma de Bs. As.	3.034.161	431	14,2
Provincia de Bs. As. (Sin GBA)	4.834.000	640	13,2
Neuquén	538.952	73	13,5
Tucumán	1.457.357	143	9,8
Córdoba	3.311.280	257	7,8
Mendoza	1.711.416	120	7,0
Chubut	455.607	29	6,4
Santa Cruz	221.871	14	6,3
Santa Fe	3.220.818	183	5,7
Entre Ríos	1.242.547	66	5,3
San Luis	428.025	19	4,4
San Juan	685.883	29	4,2
Santiago del Estero	856.739	34	4,0
La Rioja	334.235	13	3,9
Salta	1.202.753	36	3
Jujuy	670.766	20	3
Catamarca	380.612	10	2,6
Corrientes	1.002.416	26	2,6
Chaco	1.042.881	27	2,6
Gran Buenos Aires	9.950.000	236	2,4
Misiones	1.061.590	25	2,4
Formosa	532.238	5	0,9
Total / Promedio del País	39.356.383	2641	6,7

Fuente: Elaboración SINCA en base a datos del Teatro, Argentores, Pro Teatro e INDEC .Notas: Los datos referentes a la población son las proyecciones realizadas por el INDEC a 2008



Según estos datos publicados por el INDEC respecto del año 2008, Córdoba se encuentra en el tercer lugar en cuanto a cantidad de salas existentes pero si analizamos esta variable vinculada a la cantidad de población publicada por el mismo organismo, estaría en el octavo lugar con un promedio de siete como ocho salas cada cien mil habitantes.

Paralelamente al análisis de la concentración de estas unidades de negocios en el Sector, veamos que comportamiento presenta el consumidor.

Tabla 3: TEATRO: CANTIDAD DE ASISTENTES A SALAS COMERCIALES

2000	2.054.987
2001	1.289.599
2002	1.655.377
2003	1.750.128
2004	1.922.731
2005	2.112.120
2006	2.320.163
2007	2.567.839
2008	2.793.592
2009	3.067.407

Fuente: elaboración SINCA en base a datos de la Asociación de Empresarios Teatrales (AAET) Desde el año 2007 al 2009 las cifras son estimadas.

A fines del 2009 podemos observar que la cantidad de espectadores presentó un incremento del 49% respecto del período 2000.



Pero el incremento observado no se debe a cambios en el patrón de conductas de la población ya que los datos de habitualidad de concurrencia nos muestran que estas no se han modificado en los últimos años.

Tabla 4: Teatro Concurrencia habitual a las salas. Argentina. Años 2008 - 2009		
Asiste / No asiste	2008	2009
NO asiste	86,5%	87,7%
SI asiste	10,7%	9,6%
NO hay teatro donde vive	2,5%	2,2%
Ns/Nc	0,3%	0,5%

Elaboración SINCA en base a datos del Sistema Nacional de Consumos Culturales (SNCC) _ Informes N°9 y13 (Agosto de 2008 y Octubre de 2009) Secretaría de Medios de Comunicación de la Nación

Si abriéramos estos datos por región geográfica en el caso de la región pampeana es donde se puede observar el mayor porcentaje de asistencia según pautas culturales, siendo en el 2008 el 16,4%.

Del análisis de esta información y agregando el comportamiento que el Sector ha tenido en los países industrializados, Podemos concluir:

En la industria Cultural, el bien “Teatro” se encuentra en la etapa de madurez.

“Por lo general esta etapa dura más que las anteriores, no existiendo nuevos canales de distribución que deban llenarse, si bien algunos compradores entran en el mercado, las ventas toman un nivel horizontal per cápita debido a la saturación de mercado. La mayoría de los consumidores potenciales ya probaron el producto y el crecimiento de población y la demanda de reemplazo rigen las ventas futuras. Todo esto conduce a una competencia intensificada.”¹

¹ Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. 8va. Edición. Prentice Hall. Pág.365.



Dentro de esta etapa de madurez, podemos decir que se ubica en la última fase de decadencia en donde los clientes han cambiado a otros bienes culturales.

La realidad de hoy refleja un creciente consumo individualizado de contenidos mediáticos que empiezan a dar la espalda a los bienes culturales tradicionales, para recrearse en el espectáculo desde lo que se conoce como la “revolución digital”. Los hallazgos tecnológicos siempre se han anticipado a la evolución de la comunicación de las masas y con esos anticipos históricamente han salido al paso los problemas con que la comunicación y sus diferentes soportes han venido encontrándose.

Esto se puede ver si revisamos la evolución experimentada por los medios a lo largo de las décadas. Gracias a la tecnología de los transistores, y éste es sólo un ejemplo entre muchos, la radio no solamente se ha salvado de la dura competencia de la televisión que durante varios años la dio por finalizada, sino que ha logrado consolidarse como un medio pujante, imprescindible y con el futuro plenamente garantizado.

En la búsqueda de esas soluciones para cubrir el ocio de las personas con alternativas variadas que van desde el disfrute de juegos para todas las edades y aficiones hasta la participación activa y pasando por las que contribuyen de muy diferentes maneras al estímulo cultural y artístico y, en definitiva, a la realización personal, el campo que se ha abierto, es inmenso y el reto para quienes habrán de explotarlo, excepcional. El mundo audiovisual se está convirtiendo en una nueva era de descubrimientos tan sugerente como la que en el pasado canalizó la inquietud y la intrepidez a la exploración de nuevos mundos.

Aunque ya se han conseguido logros interesantes en este empeño, también cabría añadir que casi todo está por hacer y hasta sin vislumbrar.



Existen por delante posibilidades de desarrollar proyectos todavía no contemplados ni siquiera imaginados que abren perspectivas realmente insólitas.

Definido el sector en el cual opera la empresa y la situación del mercado del producto veamos otra característica relevante de la empresa elegida que condiciona su proceso decisorio punto base de este análisis, cómo es su condición de Pequeña Empresa.



1.3 Pymes: Conceptualización. Caracterización:

Las empresas PYMES en Argentina surgen desde el comienzo del capitalismo y fueron constituyéndose en el pilar de la economía.

Representan aproximadamente el 75% de las unidades productivas existentes aportando el 60% del PIB, además son la principal fuente de ocupación de personal.

Podemos decir que el 75% de las empresas Pymes en Argentina tuvieron su origen en empresas familiares, siendo aproximadamente un millón las que se encuentran en operación.

Es difícil que las mismas perduren en el tiempo, y las que superan el período de formación suelen presentar importantes crisis originados en el recambio generacional, como de crecimiento.

El análisis de este trabajo centra la atención en este último caso, donde las limitantes pueden darse por el crecimiento de la misma, y cuando las estructuras no concuerdan con las necesidades del entorno como se analizó en el punto anterior. Algunos datos de interés:

- *La gran mayoría (cerca del 85%) son formadas por personas menores de 30 años.*
- *Apenas el 30% de ellas logra superar la etapa de formación, para convertirse en empresa.*
- *La primera generación la funda, la segunda la hace crecer y la tercera la funda (por problemas entre los dueños).*
- *El 75% de las empresas familiares está dirigida por 2 o más personas.*
- *Menos del 25% de las empresas está formada por una sola persona.*



- *Las mujeres están tomando un fuerte crecimiento en la creación de empresas, aunque su participación aún es muy pequeña.*²

Analicemos las circunstancias por las que atraviesan las pymes familiares de la Argentina para adaptarse a los nuevos escenarios competitivos generados a partir de la crisis internacional de la economía, que se contrapone con un contexto promisorio impulsado por un crecimiento continuo del sector, lo cual brinda oportunidades en el mercado doméstico con productos tradicionales o la alternativa de proceder a la búsqueda de nuevos productos. Si bien el escenario actual resulta bastante complicado para el crecimiento de las empresas en general, las pymes de origen familiar tienen campo de acción para generar oportunidades de negocios, pero es precisamente ése también su talón de Aquiles, ya que por lo general nacen y viven al amparo de políticas internas surgidas al calor de sus fundadores quienes fueron capaces por su intuición y determinación de llevar a buen puerto ideas y planes de negocios.

“La crisis del crecimiento” no sólo se debe a la reorganización que deberá llevar a cabo como consecuencia y causa del crecimiento, sino que especialmente se corresponde con los mapas mentales de sus fundadores quienes a través de su accionar modelaron la cultura de la organización, y bajo este supuesto “La crisis del crecimiento” más que superar significa romper con las barreras de la intuición en el gerenciamiento para pasar a un modelo más “profesionalizado” que les permita a las pymes familiares de hoy poder atravesar con mayor chance de éxito el umbral del crecimiento.

Las empresas surgen no solo como respuesta a satisfacer las necesidades que las unidades familiares demandan, sino que el eje motivador es el que surge en los fundadores como un fuerte deseo de independizarse de las activi

² Perossa, Mario Luis. La crisis del crecimiento en las Pymes Argentinas – La adaptación de la empresa Familiar a los nuevos escenarios competitivos.



dades laborales desarrolladas en relación de dependencia y de esta forma comenzar con una actividad que conocemos como la de “ entrepreneur” reconocido por ser el precursor de nuevos negocios e ideas, dispuesto a arriesgar su capital, esfuerzo y trabajo en llevar adelante el emprendimiento exitosamente.

Esta fuerza motivadora que caracteriza a la figura del entrepreneur, se va potenciando e incrementando de manera proporcional al éxito obtenido; a diferencia de aquellas personas más adversas al riesgo y que priorizan la obtención de una remuneración estable y servicios sociales a asumir el riesgo del emprendimiento a realizar.

Estos valores fundamentales que el entrepreneur no puede siquiera imaginar que no sean ciertos, proporcionan la fuerza del espíritu empresarial: “la necesidad de lograr”, puede convertirse en un salvavidas de plomo cuando el crecimiento de la empresa haga necesario un manejo profesionalizado de los caminos a seguir para llevar adelante las decisiones a tomar, cada vez de mayor complejidad.

La cultura instaurada por los fundadores del cómo se deben ir haciendo las cosas es muy difícil de modificar, más aún cuando se tratan de casos de éxito, en donde las experiencias vividas irán fijando los criterios y modelos a seguir que no necesariamente son los establecidos sobre bases profesionales.

La necesidad surge cuando la pyme familiar ingresa a un juego más competitivo, donde se agregan actores, donde la competencia se hace más feroz y los resultados más extremos: o se gana interesante porción del mercado o si se pierde puede poner en riesgo la vida de la empresa.

Esta situación se torna más compleja cuando la Pyme debe desarrollar su actividad en un mercado maduro, tal como concluí en el análisis de la industria cultural, bien teatro en el punto anterior. El mantenerse o crecer en su participación en el sector en esta instancia requiere de empresas consolidadas, que



generen un salto cualitativo en la gestión de todos sus procesos y más aún en los mecanismos necesarios para llevar adelante la toma de decisiones en cualquiera de los aspectos del negocio, de financiamiento, de especialización del personal interviniente, de utilización de mayor nivel de tecnología, y básicamente mejoramiento de sus circuitos administrativos que le permita lograr la optimización de la captura de datos para la generación de información para toma de decisiones, ya que esta es la base para poder elegir entre las mejores alternativas disponibles.

1.4 Proceso Decisorio:

Hasta el momento he avanzado en el análisis de las características de las empresas Pymes y su conducción mucha veces intuitiva, con una fuerte tendencia a basarse en aquellos modelos que resultaron exitosos en decisiones anteriores.

Las características de los tiempos actuales inciertos, de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. Por ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende en gran parte de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos mediante el esfuerzo conjunto de todos.

La evolución del campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una transformación del trabajo gerencial escindiéndose de forma tal de mostrar una serie de papeles interpersonales, informativos, y decisivos con las clásicas funciones de la administración. Lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia es la acción.

De esto depende su éxito personal, de la empresa y del grupo que está dirigiendo. Obviamente que para pensar, tomar decisiones y emprender acciones de calidad se requiere, además de una formación gerencial, un patrón de criterios; información sustentable y oportuna; y un método coherente que ase



gure considerar las distintas variables al momento de accionar. Estos tres pilares son los que basan cualquier decisión que deba emprenderse.

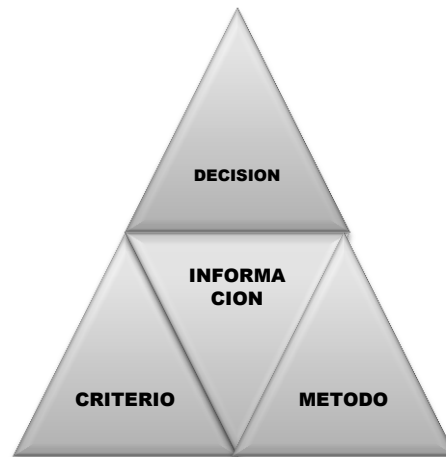


Gráfico 2: Bases de Proceso Decisorio. Fuente: Elaboración Propia.

[Volver](#)

Cuando nos referimos a la generación de un soporte de Toma de Decisión, de estos tres pilares el que voy a desarrollar es aquel que hace referencia a la información y al método que deberá seguirse para que el gerente llegue a cumplir correctamente su función.

En este sentido, al buscar soluciones eficientes para las dificultades gerenciales, encontramos una vasta gama de herramientas tecnológicas, conocidas como sistemas de soporte a la toma de decisiones (SSD), que ayudan al responsable de llevar adelante estas tareas.

La adopción de los SSD por las Pymes tiene directa relación con el concepto de Ventaja Competitiva, que puede analizarse desde dos puntos de vista:

- ✓ Ventaja Competitiva de Costo y
- ✓ Ventaja Competitiva de Diferenciación.

En el caso de los SSD y las Pymes, lo que se logra es la Ventaja Competitiva de Costo.

El análisis de lo que resulta atractivo de los SSD para las Pymes como fuente de Ventaja Competitiva debe ser estudiado desde dos puntos:

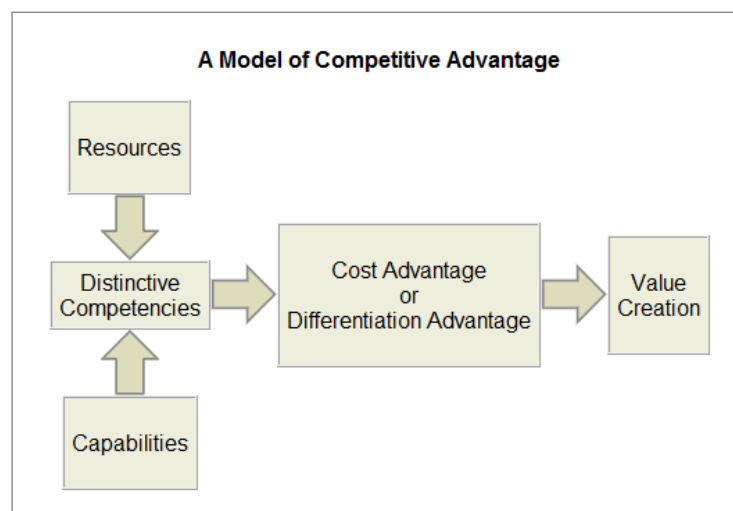


- 1.) Comprender qué es una Ventaja Competitiva
- 2.) Determinar las características de los SSD que representan Ventaja Competitiva a las Pymes

Para trabajar el primero, lo más indicado es tomar la definición de Ventaja Competitiva de acuerdo a Porter, cuando una empresa sostiene ganancias superiores al promedio de su industria, se dice que ella posee Ventaja Competitiva sobre sus rivales³.

En el Gráfico 3 vemos la lógica en que se basa dicha definición:

Gráfico 3: Modelo de Ventajas Competitivas.



De acuerdo al modelo de Porter, hay Ventajas competitivas de costo y de diferenciación.

Para continuar con el segundo punto antes mencionado, es decir analizar la determinación de las características de los SSD que representan ventaja competitiva a las pymes, debemos enfocarnos en el proceso de toma de decisiones en las empresas y su relación con los SSD.

Fuente: Los SSD como ventaja competitiva de las Pymes. Tiago Salinas Ferreira.
³ Porter, 2007



Con esto será posible evaluar las oportunidades que las Pymes obtienen al utilizar los SSD.

El proceso de toma de decisiones debería seguir la siguiente lógica, esto es definido como “el proceso ideal”

En su desarrollo, el responsable debe:

1.- Determinar la necesidad de una decisión.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2.- Identificar los criterios de decisión.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Generalmente los criterios a considerar son varios y muy complejos, por lo que debemos definir el grupo de ellos que resulte más relevante, sea por los condicionamientos que vienen dados en la estructura o en el factor que haya sido determinado como recurso crítico.

3.- Asignar peso a los criterios.

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

4.- Desarrollar todas las alternativas.

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.- Evaluar las alternativas.



La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado obtenido como resultante de los criterios identificados y sus respectivas valoraciones de prioridad.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar la toma de decisión de una forma totalmente racional:

* Orientada a un objetivo.- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

* Todas las opciones son conocidas.- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.



* Las preferencias son claras. Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles⁴.

Lo que se fija en las Pymes es que los procesos de toma de decisiones normalmente respetan pasos que los gestores definen de manera empírica, o sea, a lo largo del tiempo fueron tomando sus decisiones sin un proceso estructurado.

Muchos con el tiempo logran establecer maneras eficaces de toma de decisiones, pero no eficientes. Cuando evaluamos los beneficios que los SSD traen a los tomadores de decisiones, vemos que lo principal es que hacen que la toma de decisiones sea más eficiente. De acuerdo a una encuesta realizada en más de 200 organizaciones norteamericanas, los principales beneficios de los SSD son⁵:

- Mayor calidad en el proceso de toma de decisiones.
- Comunicación más efectiva.
- Reducción de costos.
- Reducción de tiempo.
- Aumento en la productividad.
- Aumento en la satisfacción de clientes internos y externos.

Son beneficios directamente relacionados a eficiencia. Si traemos al análisis el modelo de Ventaja Competitiva de Porter, vemos que la adopción de los SSD por las Pymes sería una Ventaja Competitiva de Costo. Y una vez que la empresa haga los cambios e inversiones necesarias para que los sistemas sean integrados a su organización, las ventajas serán sostenibles a largo plazo.

⁴ Emily, 2002.

⁵ Rivera, 2001.



Planteo que de este análisis lo que se logrará es una ventaja competitiva de costo, ya que con la normalización de los procesos de toma de decisiones y la incorporación de datos que permitan caracterizar correctamente al mercado al que va dirigido nuestro producto, lo que se obtendrá es un importante ahorro de costos en el estudio de los gustos y expectativas que tienen nuestros clientes potenciales.

Estableciendo las condiciones para que el planeamiento estratégico comercial se base en ventajas de Diferenciación hacia el exterior de la organización en el armado y definición del producto.

La selección del tema eje a abordar en cada una de las temporadas, es un punto crítico ya que tiene que cumplir con distintas variables que están definidas por el cliente, de esta forma se normalizaría los procedimientos de selección ahorrando costos sin dejar atrás la creatividad, principal cualidad en esta actividad y elemento crucial a la hora de diferenciarnos de nuestra competencia.

La integración de mercados consumidores, por medio de la ampliación del nivel de comercio entre países, se presenta como una “vía expresa” para el desarrollo de las Pymes en todo el mundo. El avance tecnológico trae consigo nuevos caminos para el acceso a bienes y servicios, agregando a la clase media consumidora una parcela de la población mundial antes marginalizada. Pero junto a esta dinamización de mercados, viene el aumento en el nivel de la competencia global, lo que obliga a las Pymes, así como a las grandes empresas, a prepararse mejor y establecer procesos y desarrollar productos mejores. En este sentido tenemos los SSD como grandes facilitadores.

Sin embargo, para que se pueda capturar todo potencial gerencial de los SSD, se hace necesario evaluar cuestiones internas clave en las Pymes, tales como: capital de inversión demandado; metodología de capacitación y operación, resistencia al cambio y la falta de información, los cuales son determinantes



tes en el suceso o fracaso de la utilización de los SSD. Estos puntos serán incorporados en el análisis para ver de qué manera podemos abordarlos dentro de las herramientas aptas para la Pymes.



II- SISTEMA DE SOPORTE DE TOMA DE DECISIONES

“El mundo de la toma de decisiones parece estar siempre expandiéndose tanto en alcance como en complejidad. Cada decisión importante da la impresión de poseer infinitas ramificaciones en las vidas de los hombres actuales y en las de los del futuro. Nos gustaría tanto comprender nuestra propia toma de decisiones ... Lo más peculiar es que aunque nosotros los hombres creamos la toma de decisiones y las muchas diferentes instituciones donde estas se toman – la empresa, la universidad, el gobierno – no comprendemos nuestras propias creaciones. Incluso nuestro análisis matemático más inteligente descubre sólo una pequeña parte de la verdadera estructura de las organizaciones realizadas por el hombre.”⁶

Para adentrarnos en los términos de la Gestión del Conocimiento e Inteligencia Empresarial es necesario definir el significado de las palabras que conforman el proceso de generación de información:

2.1. Creación de Valor en Proceso de Información:

DATO: Elementos de conocimiento que carecen de significado por sí mismos, cadena de caracteres asociada a un concepto. Su naturaleza es cuantitativa.

INFORMACIÓN: Es un dato o conjunto de datos, elaborado y situado en un contexto, de forma que tiene un significado para alguien en un momento y lugar determinados.

CONOCIMIENTO: Es la información como *comprensión*. Se halla indisolublemente ligado a la práctica y su difusión e intercambio se realiza a través del lenguaje.

⁶ C. West Churchman, “The X of X”, ed., The Mac Millan Company, New York, 1965,pág 416.



INTELIGENCIA: Es información evaluada y analizada, que se caracteriza por contener elementos de juicio para poder seguir un curso de acción. Posibilita la toma de decisiones porque proporciona un grado de previsión de aquello que puede llegar a causar impacto en la organización.

VALOR DE LA INFORMACIÓN: La información ha pasado a ocupar un lugar fundamental en la vida de las organizaciones. Hoy es considerada un factor estructurador y un instrumento de gestión.

El valor de la información depende del contexto de la organización.

La competitividad de las empresas depende cada vez más de la información disponible, por lo que en todo el mundo se reconoce como el recurso más valioso que disponen las organizaciones para la efectividad y garantía de sus funciones.

. Gráfico 4: Creación de Valor en Proceso de Información. Fuente: Elaboración Propia



[Volver](#)

NIVELES JERÁRQUICOS DE LA INFORMACIÓN: Un conjunto de DATOS procesados y situado en un ambiente determinado se convierte en INFORMACION; cuando esta es evaluada y analizada, se hace comprensible y susceptible de ser transmitida a otros, lo que la transforma en CONOCIMIENTO. Al ser este sintetizado, se adquieren los elementos necesarios



para enfocar los problemas de modo previsor o anticipado; esto es INTELIGENCIA.

2.2. Términos Fundamentales.

Para la mejor comprensión del desarrollo de este trabajo es necesario definir previamente los siguientes términos:

- *Gestión de Información*
- *Gestión del Conocimiento*
- *Inteligencia Competitiva*
- *Inteligencia Empresarial*

Gestión de Información: La manera de lograr que cada cual en la organización disponga de la información necesaria (interna y externa), en el momento preciso, en el soporte apropiado, al menor costo posible. (*Lynda Woodman*).

Gestión del Conocimiento: Conjunto de actividades dirigidas a desarrollar y controlar todo tipo de conocimiento en una organización, con objeto de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la misma y desarrollar nuevas oportunidades.

Inteligencia Competitiva: Busca conocer los aspectos de la competencia que pueden hacer impacto en las fortalezas y debilidades de la propia empresa.

Inteligencia Empresarial: Herramienta gerencial basada en información para la toma de decisiones.

Información para la Toma de Decisión

La información **disponible** sobre un asunto es *Abundante, Incompleta, Dudosa, Pública, Confusa*.



La información **necesaria** para la toma de decisión es *Sintética, Completa, Confiable, Confidencial, Precisa*.

Elementos para lograr una buena gestión de Información:

- Personal adecuado;
- Coherencia entre el nivel de la gestión de información y el nivel de la organización;
- Empleo óptimo de la tecnología;
- Reconocimiento empresarial al papel de la información;
- Ubicación estructural adecuada.

Gestionar el conocimiento es difundirlo dentro de una organización con el apoyo de las nuevas tecnologías, sin olvidar que el *intercambio de información* se debe convertir en una práctica integrada en la cultura de la organización.

La gestión del conocimiento debe integrarse en la planificación estratégica de la organización, estableciéndose objetivos concretos, y asignándose recursos para conseguirlos.

INTELIGENCIA Puede definirse brevemente como la:

- Facultad de *aprender a aprender*;
- Calidad o capacidad de comprender;
- Manera de entender o interpretar;
- Capacidad de resolver problemas nuevos.

Y en general como “El conjunto de **habilidades innatas o adquiridas**, sumadas a los **conocimientos acumulados**, que nos permiten **interpretar y solucionar** los desafíos permanentes de sobrevivencia.”⁷ .

La relación Información – Inteligencia se define a partir de que:

- *Síntesis y análisis* pueden transformar datos en información;

⁷ Vargas, I. R., 2001



- Para transformar información en inteligencia es necesario aplicar experiencia y discernimiento.

INTELIGENCIA COMPETITIVA (IC)

Inteligencia Competitiva es información obtenida éticamente sobre los competidores y las condiciones de la competencia, útil para decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Es un proceso sistemático que transforma pedazos dispersos de datos en conocimiento estratégico. También incluye el monitoreo de la información externa que afecta el mercado de la organización.

El monitoreo de información no es una búsqueda tradicional a realizar sobre fuentes conocidas o descubiertas. Incluye además el concepto de *vigilancia*, que “Es el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa, de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, social o comercial, relevantes para la misma por poder implicar una oportunidad o amenaza para ésta, con objeto de poder tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios”. (Palop & Vicente, 1999)

En su sentido más amplio, la Inteligencia Competitiva fuerza a las organizaciones a mantener un enfoque externo continuo.

“Es más que estudiar a los competidores, es el proceso de estudiar cualquier cosa que pueda hacer más competitiva a la organización y posicionarla mejor en el mercado”. (Tyson, 1998)

La Inteligencia Competitiva (IC) es una de las disciplinas emergentes que está concitando un interés creciente en el campo de la dirección estratégica. La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) en Estados Unidos la define como un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de



la propia organización. Esta disciplina es el resultado de la integración de algunas áreas del conocimiento.

Al ser un campo de investigación reciente son escasos los trabajos que explican sus fundamentos teóricos, a pesar de que las áreas de aplicación actuales han sido múltiples.

Según Walle, la inteligencia competitiva (IC) ha emergido como una disciplina independiente, en las ciencias de la administración, pero está muy relacionada con el Marketing, ya que su primer espacio es el seguimiento de clientes propios, potenciales y de sus competidores.

Ahora las actividades de inteligencia en las empresas son más integrales, es decir, que trata de proporcionar conocimiento de proveedores, fuentes de distribución y otros aspectos competitivos en la cadena de valor de las empresas.

La IC por tanto, es un proceso que no sólo intenta competir inteligentemente sino que busca la estrategia seguida por la competencia para actuar con ese conocimiento. Investiga hasta encontrar los conceptos asociados a la Planeación Estratégica de la competencia.

En términos generales según Puzzle el ciclo de la inteligencia competitiva se divide en las siguientes etapas:

- Planificación de las necesidades y definición del contexto de negocio. Esta tarea se refiere a la definición de las necesidades de los decididores para que puedan alcanzar en mejores condiciones sus objetivos, así como a la definición del proyecto de investigación.
- Búsqueda y recopilación de la información. En esta etapa se obtiene la información cuyo análisis y explotación posterior permitirá satisfacer las necesidades de los decididores establecidas en la etapa anterior. Para ello se recurrirá a las fuentes externas e internas disponibles que resulten más adecuadas.



- Valoración y verificación. El valor que la información debe tener dependerá no sólo del contenido, sino también de la fiabilidad que ofrezca su fuente y de la posibilidad de contrastación con fuentes alternativas. En ciertos casos, una información debe ser reservada para uso interno de la empresa, lo que significa que hay que establecer su grado de secreto empresarial.
- Análisis. Es el proceso mediante el cual se agrega e interpreta la información y se obtienen las conclusiones y/o recomendaciones que servirán para tomar decisiones.
- Distribución. Se refiere a la diseminación de la inteligencia en la organización de acuerdo con los protocolos de la empresa.

Estas actividades, se han descrito como una secuencia, en realidad están interconectadas entre sí a través de una retroalimentación continua.

La inteligencia competitiva es un concepto relativamente nuevo, que tiene como objetivos la búsqueda de la “buena” información del entorno externo de la organización, y luego la convierte en un producto inteligente para la toma de decisiones.

INTELIGENCIA EMPRESARIAL (BI)

No es posible obtener éxito en un negocio si no se actúa con una estrategia bien definida y de manera inteligente; para ello se precisa conocer adecuadamente el entorno en que se desenvuelve la organización, tanto el interno como el externo.

BI es la *capacidad y función de reunir y analizar datos para obtener y difundir información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización de modo sistemático y organizado*, que permita crear conocimiento apto para la toma de decisiones y la orientación estratégica.

La Inteligencia Empresarial es un modo de:



- Alertar anticipadamente amenazas y oportunidades;
- Monitorear y evaluar movimientos de los competidores;
- Mirar hacia fuera;
- Impulsar el desarrollo de la empresa;
- Estar entre las mejores empresas;
- Apoyar la dirección de la empresa y ser direccionada por ella.

La Inteligencia Empresarial es *un nuevo enfoque y una cultura con la que deben contar las organizaciones para el manejo y uso de la información.*

En el proceso de la inteligencia empresarial resulta muy importante la *veracidad* de los datos que se admiten como entrada. Debe destacarse la necesidad de validar y confirmar cualquier información obtenida de fuentes abiertas, inseguras o desconocidas.

Se requiere asegurar el proceso de inteligencia empresarial con las capacidades tecnológicas necesarias y los especialistas que tengan las habilidades y el tiempo requeridos para realizar esta función.

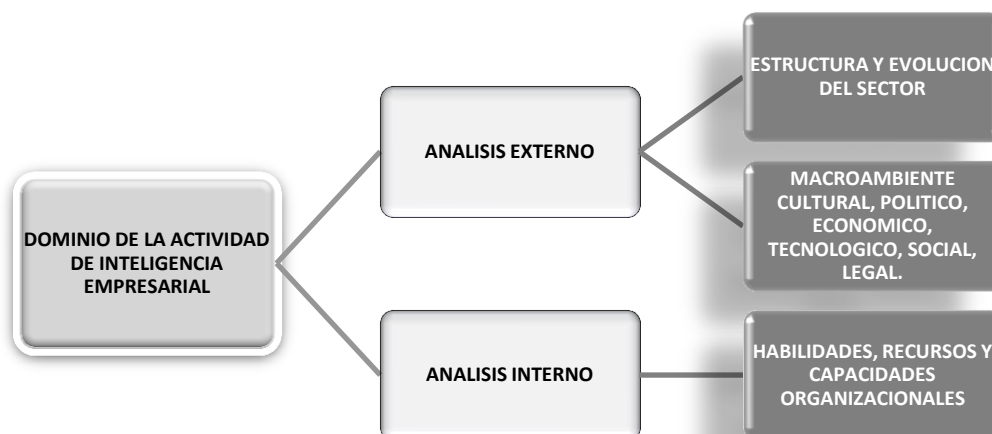


Gráfico 5: Dominio de la Inteligencia Empresarial. Fuente: Elaboración Propia. [Volver](#)



Uso de la Inteligencia Empresarial

- Planeamiento Estratégico y de Mercado:
 - Perfiles estratégicos (de sector, de compañía, de producto, de personalidad);
 - Estudios estratégicos (mercado; introducción de una compañía o producto en una nueva área);
 - Estudios de tendencias (técnico, comercial y económico).
- Evaluación de Negocios: fusiones, adquisiciones y alianzas;
- Investigación y Desarrollo;
- Prever Oportunidades y Amenazas;
- “Anticipación” de acciones;
- Estudios globales de la competencia;
- Identificación de potencial oculto en los competidores.
- Otros.

Es necesario un cambio cultural que sugiere que la información pertinente puede estar en cualquier parte, y que una de las habilidades a desarrollar consistirá en saber potenciar los procesos comunicativos para poder reconocer la información necesaria en el momento adecuado. Plantean también que, según Kahaner, los japoneses han sabido reconocer a tiempo las virtudes de esta práctica, resumida en los siguientes principios:

- La información tiene siempre un alto valor, ya sea éste intrínseco o práctico.
- La información es ampliamente compartida, inclusive con la competencia.
- La recolección de la información es tarea de todos.
- El costo de esta recolección jamás se cuestiona, no se necesita justificar el gasto.



Este concepto lo seguiré profundizando con posterioridad cuando necesite analizar los componentes que la conforman y las tecnologías que tiene asociadas las distintas acepciones ya que de ese análisis dependerán las herramientas a implementar en los distintos negocios.

2.3 Proceso de Inteligencia

La inteligencia empresarial en todas sus manifestaciones se ha ido apropiando de herramientas y de tecnologías que le permiten realizar sus funciones de manera más eficiente. Una *organización inteligente* es aquella en donde el enfoque de aprendizaje se difunde ampliamente, donde *su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender*.

Para organizar el proceso de obtención y procesamiento de Información utilizamos como herramienta básica destinada a apoyar las decisiones de los niveles estratégicos y tácticos de una organización el **Ciclo de Inteligencia**.

El *Ciclo de Inteligencia* está conformado por las siguientes fases:

I – Determinación de las necesidades: En esta fase se procede a realizar un **diagnóstico** de la situación de la empresa.

El desafío en este inicio consiste en fragmentar el tema en varias cuestiones elementales de forma tal de poder confeccionar modelos con variables acotadas y que la suma de sus respuestas sea la información necesaria para el tomador de decisión.

Su función es entender cuáles son las necesidades de información del tomador de decisiones y obtener un nivel de conocimiento tal sobre el tema que permita el comienzo del trabajo.

El Diagnóstico es una etapa *crítica* del trabajo. Antes de él, estamos perdidos y sin saber a ciencia cierta qué hacer. Después de él, el trabajo tiene un rumbo a seguir.

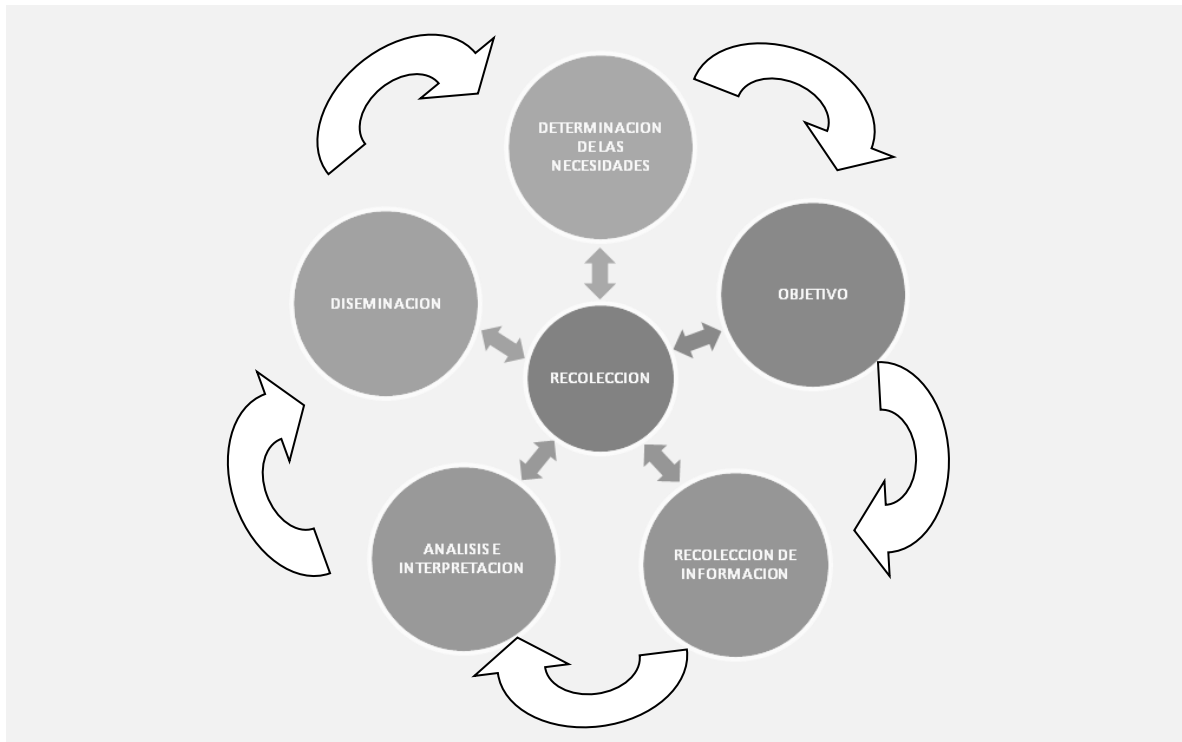


Gráfico 6: Ciclo de Inteligencia. Fuente: Elaboración Propia.

[Volver](#)

II – Planeamiento: En esta fase se planea cuidadosamente a partir de las diferentes categorías de información todo el trabajo de monitoreo y recolección de la misma que se va a realizar, teniendo en cuenta que:

Hay varios tipos de información:

- interna y externa;
- formal e informal;
- científica, tecnológica, jurídica, financiera . . . ;
- gratis y pagas;
- . . .

y la pregunta a responder en esta fase es:

¿Cuáles fuentes de información se usan y cómo usarlas?



Se debe detectar *qué información se necesita* y definir el grado de *especificidad que será necesario*, a los fines de acotar el trabajo.

Generalmente se puede decir que se requiere de información tanto externa como interna a la organización, para tomar conocimiento del entorno próximo a esta y paralelamente a este análisis tomar acabado conocimiento de la organización en sí misma, cuales son los problemas que la afectan, cuales sus puntos críticos.

Además estos datos pueden ser de naturaleza cuantitativa, como cualitativa.

Al momento de determinar el origen de los datos debemos seleccionar las distintas fuentes de información. En el caso que esto no fuera factible deberemos establecer las especificaciones de la información necesaria y darle origen.

Veamos cómo puede clasificarse las fuentes de información.

Tabla 5: Fuentes de Información.

INFORMACION			
Inexistente: Hay que crearla en forma directa Información Primaria		Existente: Hay que localizarla Información secundaria	
Externa a la empresa	Interna de la empresa No registrada	Externa a la empresa	Interna: generada por la empresa y Registrada

Fuente: Adaptado de la Figura 1.1 de Jaime Podestá Castro y otros, pág. 13.

Información existente: También conocida como información secundaria, son datos que han sido generados por la empresa u organismos externos.



Está conformado por datos que pueden ser de gran utilidad y su fácil acceso trae aparejada la ventaja de ahorro tiempo costo.

Externa a la empresa: Constituye el contexto de la empresa, generalmente nos da datos del sector en el que se desenvuelve, marca los problemas que atraviesa la industria. Generalmente los organismos que la proveen pueden ser, el mismo gobierno, cámaras empresariales o asociaciones que nuclean a los que realizan la actividad de que se trate u organismos vinculados que se encarguen de tareas vinculadas a la específicamente investigada, en nuestro caso podríamos referenciar IBOPE que si bien acumula mediciones sobre otro tipo de producto de la industria del entretenimiento los datos allí encontrados pueden caracterizarnos el mercado objetivo de nuestra organización, o desde otro punto de vista al momento de querer analizar la concurrencia a las distintas obras, ver qué información dispone ARGENTORES de cada una de estas obras.

Interna de la empresa y **registrada**: Primordialmente está conformada por el sistema de información contable que nos brinda datos monetarios referidos a costo de producción de obra, costo de giras y eventos, personal, etc., además en muchas ocasiones esto puede completarse con información de gestión almacenada en sistemas complementarios o paralelos. En todos los casos se deberá verificar su validez y actualidad.

Información inexistente: Llamamos de este modo a aquella información que en una primera instancia no es factible de ser adquirida, ya sea porque se desconoce la fuente o que conociéndola no es factible tener acceso a ella. Ante situaciones de esta naturaleza lo que debe hacerse es generarla, ya sea interna como externa a la empresa. De esta forma podrá ir actualizándose y validando los mecanismos de su obtención, elemento fundamental para utilizar una fuente. A este tipo se la conoce como información primaria.



Externa a la empresa: Aquella obtenida de organismos que nuclea la actividad, se trata de información específica relacionada con el entorno propio del tema a analizar.

Interna de la empresa **No registrada**: en el caso de las empresas Pymes, de menor tamaño y familiares hay una cantidad importante de información que se mueve en vías paralelas al sistema de información general, como planillas anexas o en muchas ocasiones hasta en la memoria de las personas que la conforman.

TABLA 6: HERRAMIENTAS PARA CAPTAR DATOS

VOLVER

INFORMACION PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: Medio pertinente próximo, Antecedentes organizacionales, Aspectos fundacionales, Factores específicos s/ la naturaleza del problema (variables involucradas) - de tipo: <i>Cuantitativa y cualitativa</i>			
Tipo	Inexistente:		Existente:
		Hay que crearla en forma directa <i>Información Primaria</i>	
Fuentes	Externa a la empresa	Interna de la empresa <i>No registrada</i>	Externa a la empresa: Producida por los gobiernos, corporaciones – gremios, asociaciones empresariales, universidades, servicios de información comercial Interna: generada por la empresa y <i>Registrada</i>
Herramientas de recolección (primaria), consulta (secundaria) y de reconstrucción (representaciones gráficas simplificadas)	Estudios de campo sobre aspectos relevantes – críticos para el problema – Instrumentos de recolección.		Estrategias de búsqueda, clasificación y almacenamiento Recolección manual o en línea Compilaciones propias o compradas

Tabla 7:

INFORMACION PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: Medio pertinente próximo, Antecedentes organizacionales, Aspectos fundacionales, Factores específicos s/ la naturaleza del problema (variables involucradas) - de tipo: <i>Cuantitativa y cualitativa</i>			
<p>Herramientas de recolección (primaria), consulta (secundaria) y de reconstrucción (representaciones gráficas simplificadas)</p>	<p>Narración o Descripción detallada</p> <p>Observación directa, participante y otras</p> <p>Observación y revisión de informaciones peculiares pertinentes en prensa, radio y tv, para medir actitudes u opiniones</p> <p>Entrevistas a expertos en el tema</p> <p>Entrevistas estructuradas / no estructuradas a "personas claves". Cuestionarios y encuestas abiertas / cerradas / mixtas.</p> <p>Grupos de interés: Grupos nominales, Delphi, foros virtuales, etc.</p>	<p>Bibliotecas públicas o privadas</p> <p>Archivos de documentos y carpetas de antecedentes, de otros casos aplicables o transferibles.</p> <p>Diccionarios, directorios, guías, publicaciones periódicas de especialistas, anuarios, fuentes estadísticas, reportes impresos,</p> <p>Archivos con información específica de proveedores, etc, para bajar en PC/CD</p> <p>Archivos públicos y de documentos oficiales, para extraer algunos datos considerados necesarios</p> <p>Bases de datos disponibles en Internet de muy variados temas: cartográficos, poblacionales, económicos, financieros, cambiarios, legales, políticos, fiscales, índices de precios, etc. (línea)</p>	<p>Consultas de archivos disponibles, notas y memorias, estadísticas propias</p> <p>Bancos de datos internos, datos históricos y estadísticas de la empresa</p> <p>Sistema de información contable, balances, etc</p>

TABLA 7: CONTINUACION

INFORMACION PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: Medio pertinente próximo, Antecedentes organizacionales, Aspectos fundacionales, Factores específicos s/ la naturaleza del problema (variables involucradas) - de tipo: <i>Cuantitativa y cualitativa</i>			
	<p>Representaciones gráficas estáticas</p> <p>Representaciones gráficas dinámicas</p> <p>Otras herramientas de análisis de gestión</p>		
<p>Evaluar: Si los datos recolectados son</p>	<p>Específicos y relevantes, oportunos, precisos, confiables, grado de ocultamiento o sesgo en la respuesta</p> <p>Criterios de medición o de cuantificación</p>	<p>Accesibles, actualizados, pertinentes para nuestro caso de estudio, confiables, costos, objetivos del que produce el dato.</p>	

Fuente: Notas de Cátedra. Tema "Etapa de Relevamiento". Lic. Bongiovani. Pág. 9.



III – Recolección de Información:

Dentro de esta fase del ciclo de inteligencia debemos tener en cuenta tareas que no deben dejar de realizarse para poder utilizar posteriormente los datos y agregarle el valor definido para esta instancia.

Según especialistas en la materia el relevamiento no trata sólo de la obtención de los datos necesarios, sino que además los mismos deben ser ordenados en función a esquemas que permitan sistematizarlos respecto del objeto de estudio.

Una metodología generalmente utilizada es el registro de los mismos desde lo general a lo particular en soportes manuales o electrónicos que permita la fácil consulta.

Esta sistematización nos permitirá su revisión, control, reordenamiento y reagrupamiento, en los distintos aspectos que nos interese estudiar.

Los datos deben ser validados a los fines de asegurarnos sobre su coherencia y consistencia, además deberá dejarse informado objetivamente todos los antecedentes, el contexto, la situación actual, y los factores que intervienen con mayor impacto en el problema genérico bajo estudio; este informe debe ser sin juicios de valor, con el propósito de que sirva como medio de prueba y soporte para las etapas siguientes: análisis e interpretación y la de diseminación.

El que realiza la tarea de recolectar los datos debe estar provisto de elementos para registrar evitando olvido y confusiones. Entre ellos se pueden mencionar:

a) Los “cuadernos o fichas de trabajo” generados por el asesor.

En ellos debe constar por cada intervención información cronológica y los contenidos específicos: Por ej.: en caso de entrevistas

Datos de la empresa



Plan de la entrevista, datos del entrevistado

Otras entrevistas alternativas previstas

Datos obtenidos del tema abordado

Conclusiones / evaluación de la entrevista

b) Los “papeles de trabajo” con opiniones y comentarios privados,

Son para uso personal del profesional asesor y nunca pueden quedar al alcance del empresario ni de extraños, incluye todos los instrumentos de recolección de datos: encuestas, formularios, entrevistas, videos, grabaciones, etc. Salvo excepciones que no transgredan el principio de anonimato y reserva de identidad.

c) Soportes computarizados

Son registros en PC, disquetes, CD, Pen drive, etc. Que permiten el almacenamiento de los datos, los resultados de combinaciones y análisis, contemplando incluso la posibilidad de transferencias de datos.

d) Otros soportes tecnológicos:

Grabadores, videos, Filmaciones, Fotos.

Consideraciones acerca de las herramientas de recolección de datos primarios.

Estas herramientas son utilizadas para conocer aspectos vinculados al problema y que no han sido considerados en la información secundaria recolectada (Tabla 5).

Estas metodologías de recolección de datos son tanto utilizables para relevamientos de la información interna de la empresa como así también para tomar conocimiento del contexto de la organización. In situ deberá elegirse cual es el herramental más apropiado para cumplir con los objetivos de recolectar



los datos, con la mejor exactitud posible, y también si resulta viable obtener elementos que permitan su medición o cuantificación.

Las herramientas más usadas para recolectar datos primarios son: narración o descripción detallada, entrevistas, cuestionarios y encuestas, observación directa y participante, observaciones de conteo electrónico, observación de opiniones en medios de comunicación, técnicas de opinión grupal, representaciones gráficas estáticas y dinámicas y finalmente el uso de otras herramientas e indicadores específicos según el eje temático de gestión.

Narración o descripción detallada

Es el relato del modo de operar de la organización, proveniente de explicaciones solicitadas a los miembros de la organización respecto de funciones, normas, operaciones, archivos, custodia de bienes y seguridad, controles, etc. Todos los datos o información que se recopilan son incorporados sin procesamiento alguno en los *papeles de trabajo* del asesor.

Desventajas:

Capacidad para describir hechos o sucesos en forma clara y breve

Uso indebido de expresiones idiomáticas puede llegar a confundir al lector impidiendo que se interprete correctamente lo que se quiso describir.

Extensión del relato superior a la capacidad de retentiva o memoria del lector, requiere capacidad de síntesis adecuada.

Problemas de orden y falta de relevancia de los datos que le han contado.

Puede pecar de ser una recopilación de datos parcial o incompleta.

Ventajas:

Es útil en los primeros pasos del relevamiento, para diseñar a partir de estos relatos el proceso de recolección en profundidad con otras herramientas.



Entrevistas, Cuestionarios y Encuestas

Consiste en pactar una reunión con cada una de las personas involucradas en las tareas de interés. Los datos se recolectan durante la entrevista en papeles de trabajo y en algunos casos se puede recurrir al auxilio de grabadores, es conveniente que al ordenar los resultados de las entrevista se controle los conceptos expresados, respecto de la correcta interpretación y de la certeza de que no se omitieron detalles relevantes para el caso de estudio.

La entrevista puede ser un relato donde comentan sobre los ejes temáticos solicitados, o una encuesta con distintos grados de estructuración en el tipo de respuesta solicitada.

También se pueden clasificar por el medio con el que se hace el relevamiento: Personales, por teléfono, por correo y computarizadas.

En la siguiente tabla se presenta la definición de cada herramienta y un análisis comparativo desde algunas dimensiones importantes.

Tabla 8: Entrevistas / encuestas			
Personal	Telefónica	Por correo	Computarizada
Concepto			
Es un discurso de persona a persona, dirigido por el entrevistador, con el propósito de obtener información necesaria para su tema de estudio	Pueden servir para investigaciones preferiblemente estructuradas. Van a cuestiones puntuales, son más rápidas para su recolección, de menor costo.	Se entrega un cuestionario escrito por correo, con instrucciones para su llenado, suelen presentarse en alguna bibliografía, como encuestas auto-administradas de respuesta abierta o cerrada Los riesgos se relacionan con el nivel de retorno de las respuestas	Con los avances tecnológicos el procesos interrogatorio va desde: encuestas en línea por Internet, foros, Chat, etc. otras por correo electrónico, por fax, todas variaciones en función de los avances de los medios de comunicación a distancia

Fuente: Notas de Cátedra. Tema "Etapa de Relevamiento". Lic. Bongiovani.



Tabla 9: Variables a Considerar.

Dimensión	Personal	Telefónica	Por correo	Compu- tarizada
Identificación del participante	E	B	R	R
Precisión en datos (grado de reflexión del que responde)	R	R	B	B
Tasa de respuesta probable	B	R	R/M	R/M
Costo	ALTO	BAJO	BAJO	ME- DIO/BAJO
Plazos de respuesta	CP c/u, con- junto lento	rápido	Muy Lento	Normal

Fuente: Notas de Cátedra. Tema "Etapa de Relevamiento". Lic. Bongiovani.

E: Excelente. B: Bueno. R: Regular. M: Malo.

En general las entrevistas se utilizan para relevar información en los niveles gerenciales de la organización y las encuestas y cuestionarios en los niveles operativos o para consultas puntuales externas. Entrevistas a expertos en el tema y a "personas claves", los resultados de este tipo de entrevistas suelen ser muy enriquecedores, puede ser alguien que ocupe una posición destacada dentro de la rama de actividad, en el sindicato, algún profesional especialista en el tema, algún periodista especializado, etc., Permite tener una mirada profunda y confiable de la situación y los problemas tratados.

Los rasgos característicos de una entrevista son; las preguntas generales, presentadas de una manera poco rigurosa y no preestablecida que comúnmente genera respuesta de contenido profundo, tanto el entrevistador como el entrevistado tienen toda la libertad para expresarse, la duración es ilimitada y se pueden repetir las sesiones.

Frecuentemente la finalidad de la entrevista responde a la importancia que se concede a la información que posee la persona.



La entrevista se apoya básicamente en la comunicación verbal, por ello requiere de un entrevistador que actúe con sumo cuidado; de él depende la cantidad y calidad de la información.

Deberá poner especial atención en las reacciones del entrevistado, verificar y ampliar respuestas, y en el reporte incluir la descripción de la situación. Conducida adecuadamente, las entrevistas dan acceso a mejor y más información.

A diferencia del cuestionario, la entrevista cuenta con las siguientes características:

- Un guion de preguntas generales.
- El orden de presentación es flexible.
- La comunicación es libre.
- Duración indefinida.
- Pueden repetirse las sesiones.
- Importan las respuestas de una persona o un pequeño grupo.
- La comunicación es más verbal.
- Requiere de un entrevistador.
- Se puede observar y reportar las reacciones del entrevistado.
- El entrevistador puede formular nuevas preguntas y el entrevistado ampliar sus respuestas.

Como condición básica para seleccionar entre la entrevista y el cuestionario es necesario saber que la primera es un instrumento que fundamentalmente se aplica a sujetos que poseen información amplia y detallada sobre el objeto de estudio; en este sentido es útil para conseguir datos de los llamados “testigos privilegiados”.

La otra herramienta mencionada es el cuestionario, que es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible.



ble, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

Las ventajas que tiene un cuestionario son:

1. Su aplicación no requiere de un entrevistador calificado.
2. Requiere de menos tiempo y personal para su aplicación.
3. Puede contestarse por un mayor número de sujetos.
4. Puede comparar los resultados.
5. Existen varios medios para su envío.
6. Favorece el anonimato y la privacidad.
7. No existe la obligación de contestarlo.
8. Puede reconsiderar sus respuestas.
9. Toma tiempo y los momentos adecuados para su respuesta.
10. Recurre a sus archivos y documentos para contestar.

Las limitaciones del cuestionario son:

1. Dificultad en su diseño y elaboración.
2. La información obtenida no profundiza en comparación con la entrevista.
3. La falta de respuesta dificulta determinar con precisión el error estándar.
4. Algunas veces, las respuestas a preguntas abiertas son ilegibles.
5. Los cuestionarios se pueden dividir de acuerdo a su estructura en estructurados y no estructurados. En la forma estructurada las preguntas son iguales y se aplican de manera uniforme a todos los sujetos y las respuestas están prediseñadas o son de opción limitada, con lo que asegura que todos den su respuesta a las mismas preguntas usando las mismas categorías.

El cuestionario consta de distintas partes como son:



Encabezado: Incluye el nombre de la empresa, membrete o logotipo, así como datos de ubicación.

Título. Se le asignan al cuestionario para que refiera en forma inmediata la temática, facilita la exposición de los motivos de la encuesta.

Preguntas. Esta parte está conformada por la totalidad de preguntas que responderá el participante, se divide en dos secciones:

Preguntas para la identificación del encuestado: Nombre, Puesto, Edad y sexo.

Preguntas sustantivas de la encuesta. Esta sección se conforma por el conjunto de preguntas que versan sobre el tema en estudio por lo tanto es necesario cuidar su estructura, redacción y ubicación.

Cierre. Esta acción se realiza con dos elementos: las preguntas finales y una frase breve después de éstas para agradecer la colaboración del encuestado.

Observación directa, participante y otras clasificaciones

La observación, como método de recolección de datos, se aplica preferentemente en aspectos conductuales o de procedimiento.

La observación directa: es realizada en tiempo real de manera visual, (presencial o a través de cámaras de video) se van verificando y registrando respuestas a preguntas previamente organizadas, o también puede realizarse representaciones gráficas de los aspectos relevantes a relevar. No se oculta la intención de registrar datos. Según lo dictado por la Lic. Bongiovani en sus notas de cátedra, permite al analista tomar conocimiento por simple visualización sobre: la disposición física y elementos con que cuenta el personal, las interrelaciones personales, las relaciones informales, el clima criterios en la documentación como así también de su archivo y lay out.

Desventajas: básicamente son las diferencias de la percepción del responsable de efectuar el relevamiento.

Observación participante: En muchos casos es conveniente la participación de un tercero vinculado a la organización que sin ser identificado como observador permita saltar filtros que se vayan presentando al momento del re



levamiento. En este caso estaríamos frente a un proceso de observación no estructurada, según clasificaciones que muchos autores hay efectuado.

A continuación expongo una tabla en donde podemos encontrar algunas de estas clasificaciones de la herramienta analizada .

Tabla10: Variaciones metodológicas de la Observación.

Variaciones metodológicas de la observación	Humanos		Computarizados	
	Estructurada	No estructurada	Estructurada	No estructurada
Ocultas	El observador vigila y registra hecho y aspectos específicos previamente planeados sin ser identificado	El observador vigila y registra acciones y actitudes sin ser identificado, tiene el carácter de exploratorio, de descubrimiento	Observaciones de conteo electrónico de sucesos, a través de sensores específicos	A través de grabaciones en video, con cámaras ocultas. Tiene el carácter de exploratorio, de descubrimiento
NO Oculta, explícita	El observador describe el propósito del estudio a los participantes, tomando nota de los hechos puntuales objeto de observación	El observador describe el propósito del estudio a los participantes, tomando nota de los hechos objeto de observación, tiene el carácter de exploratorio, de descubrimiento	El observado conoce el propósito del estudio y autoriza su participación. Con medios electrónicos se registran los hechos puntuales objeto de observación	El observado conoce el propósito del estudio y autoriza su participación. Con medios de video se registran los hechos objeto de observación. Tiene el carácter de exploratorio, de descubrimiento

Fuente: Notas de Cátedra. Tema "Etapa de Relevamiento". Lic. Bongiovani.

Fuentes de Información la problemática actual:

Una vez analizadas las herramientas que contamos para efectuar el relevamiento, se debe establecer un balance entre la localización y selección de las fuentes de información y elegir la más apropiada, que permita establecer acciones tendientes a apoyar la toma de decisiones en la organización.

La efectividad de las decisiones depende directamente de la disponibilidad y de la calidad de la información al momento de decidir.



Existen múltiples Fuentes de Información [Diccionarios, Enciclopedias, Tesoros, Manuales, Índices, Anuarios, Guías, Lista, Telefónica, Normas, Patentes, Periódicos, Libros, Bases de Datos, Fabricantes, Fabricantes de equipos, Proveedores, Clientes, Asociaciones, Universidades, Centros de Información, Especialistas, Eventos, Internet (sitios web, buscadores, directorios, meta buscadores, listas de discusión, foros, clip pings, bibliotecas virtuales, noticias)].

Una de las fuentes actuales para la obtención de información es a través de INTERNET, en ella podemos localizar:

- **Páginas Web:** Buscadores, Directorios y Meta buscadores;
- **Personas:** Catálogos, listas telefónicas y registros
- **Archivos:** Buscadores de FTP
- **Mensajes:** Grupos de discusión (Foros) y Listas de discusión
- **Noticias:** Periódicos, Agencias de Noticias y Clip pings
- **Informaciones Referenciales:** Enciclopedias, Diccionarios, etc.
- **Artículos, Patentes e Informes:** Bases de datos
- etc.

Internet tiene fortalezas y debilidades. Por un lado, da acceso directo a gran cantidad de información, sin tardanzas ni costo adicional. Por otra parte, Internet todavía carece de un comprensivo y eficiente sistema de recuperación de información, por lo que los servicios de bases de datos comerciales siguen siendo indispensables para resolver muchos de los problemas asociados al proceso de la inteligencia corporativa. El costo de buscar determinada información en una base de datos comercial puede ser, en algunos casos, menor que el gasto en tiempo dedicado a buscar la misma información en otras fuentes de Internet.



Observación y revisión de opiniones en medios de comunicación

La revisión selectiva de información de prensa, radio y televisión, puede resultar de utilidad para medir presunciones del contexto, actitudes y opiniones generalizadas, que permitan explicar su impacto directo o indirecto tanto en la empresa productora como en el “producto” que la misma esté comercializando.

IV – Análisis de la Información: Continuando con el análisis de las fases del ciclo de inteligencia graficado en la página 24, pasaré a desarrollar la fase concerniente al Análisis e Interpretación de la información.

En la actualidad la cantidad y variedad de información con que se cuenta sobrepasa ampliamente la capacidad humana de asimilarla.

Es en esta etapa del Ciclo de Inteligencia de la empresa donde se centra el desarrollo de la Inteligencia Empresarial o Business Intelligence conceptualizado en página 23, objeto de presentación de este trabajo.

Esta etapa debería ser denominada “generador de inteligencia”.

Es en este punto que el analista transforma las informaciones colectadas en una evaluación significativa, completa y confiable.

Previamente se debe realizar el tratamiento automatizado de la información, descartando aquella que no resulte procedente, para poder efectuar el análisis de la misma.

Si este proceso se encuentra sistematizado agregará valor al proceso de toma de decisiones de la organización, además de aumentar los niveles de eficiencia disminuyendo los costos del proceso tal como se mencionó al analizar que ventaja competitiva traería aparejada esta implementación.

Para llegar a determinar cuál será la solución de BI que más conveniente resultará tendremos que plantearnos tres interrogantes básicos:

- ¿Cuál es la información requerida para gestionar y tomar decisiones?
- ¿Cuál debe ser el formato y composición de los datos a utilizar?



- ¿De dónde proceden esos datos con la disponibilidad y periodicidad requerida?

En otras palabras, el diseño conceptual tiene diferentes momentos en el desarrollo de una plataforma BI.

V – Diseminación:

La anteúltima etapa del Proceso de Inteligencia es hacer que la información analizada llegue a las personas que la necesitan de forma útil y agradable.

Entre otros ejemplos podemos citar: informes escritos, presentaciones orales, informes personalizados, boletines, etc.

En muchas organizaciones este suele resultar uno de los puntos críticos más importantes, porque si bien se ha logrado avanzar hasta esta instancia en el proceso de inteligencia y en la generación de información útil para la toma de decisiones, esta no es dispuesta en los tiempos que la Gerencia lo está requiriendo.

Existen 2 formas básicas de diseminación:

Diseminación enfocada o dirigida - Cuando determinado usuario o grupo de usuarios solicita un tipo de información específica;

Diseminación general - Cuando la inteligencia es diseminada para toda la empresa sin un usuario específico.

Aquí deben considerarse algunos puntos importantes:

- Definición de mecanismos de distribución, responsabilidad de los analistas de información;
- Definición del lenguaje, forma y facilidad de acceso al producto generado por el sistema;
- Definición de la frecuencia de envío de los productos a los clientes;



- Credibilidad del análisis.

VI – Actualización: Si el proceso de inteligencia terminara en la diseminación, la organización solamente habría *adquirido* información, ya que *la inteligencia sólo ocurre cuando los resultados del proceso son utilizados en la definición de acciones organizacionales*. Es necesario mantener actualizada toda la información generada.

- Evaluación de los resultados obtenidos y decisión sobre:
 - Necesidad de corrección.
 - Necesidad de complementación.
 - Necesidad de actualización.
- El trabajo realizado puede generar nuevas cuestiones.

Es necesario después de finalizado el Ciclo de Inteligencia que se vuelva a **Reiniciar el Ciclo** para de esta forma evaluar las nuevas necesidades producto de los nuevos escenarios que han surgido y de esta forma volver a comenzar y reajustar el sistema a la nueva situación existente, esta debe ser nuevamente analizada y diseminada para seguir ejerciendo la Inteligencia.

Considerados los aspectos conceptuales veamos cómo se puede plantear el ciclo de inteligencia en la empresa bajo análisis.



III – PROPUESTA DE UNA SOLUCIÓN B.I.

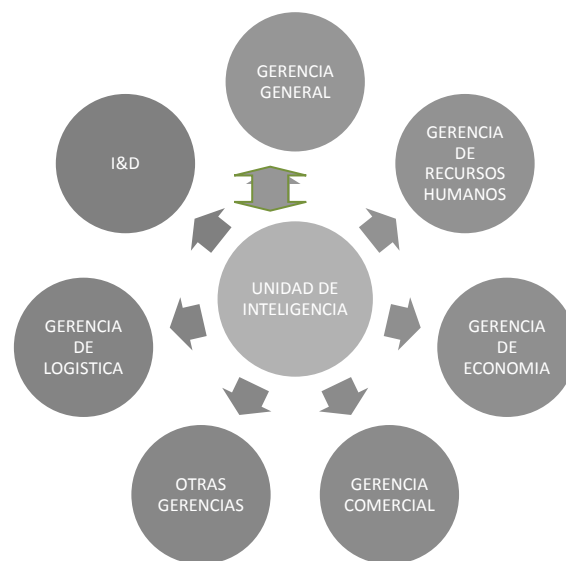
3.1 Ciclo de Inteligencia en empresa bajo análisis:

En una primera instancia comentaré el modelo seguido para la implementación en distintas compañías para luego analizar los pasos a adaptar y considerar en una Pyme de Córdoba, sector entretenimiento; objeto del trabajo.

Generalmente el modelo a seguir por las Empresas, consiste en habilitar una unidad interna en la organización que hace uso centralizado de la información interna y externa de la empresa y que responde a las necesidades de información, entiéndase en este punto necesidades de información de inteligencia que son distintas a aquellas necesidades de información que de modo general puede satisfacer un ejecutivo a través del personal que está incorporado en cualquier proceso operativo.

Esta sección-unidad de inteligencia constituye un subsistema de proceso independiente en la empresa en relación con otras actividades que también basan su funcionamiento en el uso de la información, cuyas relaciones pueden visualizarse en la siguiente figura:

Gráfico7: Relaciones con otras Áreas.





Como podrá observarse en el gráfico anterior la Unidad de Inteligencia Empresarial guarda una relación bidireccional con la Gerencia General esto es así porque mantiene un continuo intercambio con el más alto nivel de la organización.

Los gerentes son los que tienen entre sus funciones el establecimiento de los objetivos organizacionales, como así también la responsabilidad de llevar adelante el proceso de gestión estratégica de la empresa con los lineamientos políticos establecidos por la Dirección.

Lo que necesita la empresa es poder captar aquella información que le resulte totalmente válida para el cumplimiento de sus objetivos desde el entorno, y actualizarla periódicamente de forma tal de poder trazar las proyecciones y el control de la gestión que está llevando adelante.

Recordemos que lo que se pretende con la implantación de un sistema de este tipo en la empresa no es nada menos que emplazar una especie de «radar» que permita la captación efectiva de aquella información del entorno empresarial actualizada y significativa a la organización. Los resultados de este «monitoreo» del entorno al compararse con la situación interna de la empresa permiten obtener conclusiones y recomendaciones que permitirán visualizar nuevas soluciones en el proceso de toma de decisiones.

Atendiendo a los intereses informativos de las distintas gerencias de la empresa la unidad de inteligencia crea y disemina aquella información de alto valor añadido apto para ser usado en la toma de decisiones y en la planificación estratégica de la empresa.

Un aspecto decisivo para la puesta en práctica de un Sistema de Inteligencia Empresarial es la subordinación inicial de la Unidad de Inteligencia en la organización, pues el apoyo brindado por el directivo que tiene directamente la responsabilidad de atenderlo durante el proceso de instauración condiciona la rapidez en su consolidación, e incluso para la supervivencia.



El grupo de Inteligencia Empresarial debe reportar a la Alta Gerencia, ya que, como se ha afirmado lo que se busca con la puesta en marcha del sistema de inteligencia es la creación de una información significativa y oportuna para los decisores y la planeación estratégica de la entidad, es decir contribuir a satisfacer las necesidades de información que puedan darse en la Alta Dirección de la empresa y otras áreas claves, por tanto como usuarios potenciales del sistema aquellos ejecutivos y especialistas que se dediquen exclusivamente a la realización de tareas donde se necesite este tipo de información.

Al optar por la creación de una especie de “staff” interno que brinde tales servicios se hace imposible obviar algunos aspectos relacionados con aquellos requerimientos tecnológicos básicos que deben estar presente en la realización efectiva de la actividad de inteligencia en una empresa con estas características.

Para el establecimiento de un sistema de inteligencia empresarial, se impone primeramente la tecnología de redes informáticas que posibiliten el acceso, uso y tratamiento de la información requerida tanto del ambiente externo como del interno. Contar con una Intranet Corporativa con niveles preestablecidos de acceso a la información, es una ventaja importante por la cual, la unidad de inteligencia podrá realizar los diagnósticos correspondientes al ambiente interno de la organización a nivel Intranet.

Esta es una nueva modalidad venida a raíz de la incorporación de la tecnología redes en el entorno empresarial, y consiste en que los consultores pueden a través de la red interna de la empresa realizar sus observaciones y sacar sus conclusiones, a lo que debe añadirse el uso indispensable de Internet.

La captación de la información que debe realizarse en dos aristas esenciales, los ambientes interno y externo del entorno empresarial, antecedida por el monitoreo continuo de los mismos, intentando captar algún movimiento de interés afín a alguna de las áreas o sectores que solicitan este tipo de



dato.

En el ambiente interno independientemente de lo registrado en la intranet corporativa, se puede aprovechar aquellos que se genera en otras actividades similares y complementarias como son la de marketing o la del planeamiento estratégico de la empresa, para no duplicar esfuerzos.

En relación con el entorno, en el caso de la empresa productora de entretenimientos, la información necesaria para confeccionar un reporte de inteligencia puede ser reunida eficiente a través de métodos, poco complejos, ya que mucho de lo necesario externamente para el trabajo se encuentra en los medios públicos. Bien revisando diarios, web de radios y revistas conociendo sus operaciones fundamentales.

Directa o indirectamente la unidad de inteligencia de la empresa puede desplegarse en distintos profesionales, es decir que también podría encomendar esta labor de captar datos externos a otros gerentes comerciales, publicistas, y hasta al personal de promoción de diferente formación.

Las operaciones de la captación y recopilación de datos incorporan una amplia utilización del componente tecnológico ya mencionado, puesto que la información, bien puede llegar a través de la red interna de la empresa, o de Internet, o de alguna noticia de relevancia para el sector que se dé en algún spot publicitario en Internet, hasta de un chisme mediático, etc.

Este ciclo comprende además de captar y organizar todo lo recopilado, en conseguir, preferentemente la información sobre clientes y competidores en bases de datos para su eficiente recuperación.

Aunque la inteligencia empresarial se empeña en vincular el estado interno de la empresa con la del ambiente externo de la misma mediante la información que se puede recuperar de ambos, no es menos cierto que hace mayor énfasis en la recolección, captación y tratamiento de la informa-



ción externa, puesto que no importa cuán grande y poderosa sea la Productora, siempre que debe relacionarse con el mundo exterior para encontrar la información que necesite.

Para darle solución a algún problema de inteligencia en específico lo primero que debe tenerse en cuenta, aparte de la tipología de usuarios y sus necesidades de información, es estructurar y conocer bien nuestra biblioteca “inteligente”. Esto es lo primero que dará respuestas a nuestras necesidades de inteligencia en la empresa y se debe crear bajo las condiciones siguientes:

- Costo Mínimo.
- Indagar sobre las fuentes que otras entidades del sector poseen para utilizarlas cuando se requiera.
- Obtener fuentes únicas de cobertura amplia.
- Estructurar y actualizar sistemáticamente la información para su fácil acceso.

Cuando se busca una fuente de información normalmente se pregunta:

- ¿Dónde puede ser recogida?
- ¿Quién normalmente la utiliza?
- ¿Cuáles son las alternativas y donde se puede la encontrar?

Antes de diseminar la información es necesario crear los productos de inteligencia y conocer bien los usuarios claves de la organización y sus necesidades informativas. Se debe tener en cuenta además la relevancia, la pertinencia (lo oportuno del producto), la suficiencia, la precisión y confiabilidad de las fuentes (validación).

La diseminación de la información podrá realizarse de diversas formas, por ejemplo, mediante boletines, informes y reportes a la alta dirección de la empresa, a través de comunicaciones personales o presentaciones en reunio-



nes.

Esta fase del ciclo depende mucho del uso adecuado de las tecnologías de información de la empresa que debe permitir el acceso rápido y organizado de la información de inteligencia. La mayor eficiencia en la diseminación de la inteligencia se logra a través de los servicios de correo electrónico, listas de distribución electrónicas, redes compartidas con información local o la utilización de la Intranet corporativa.

Para la diseminación de la inteligencia es imprescindible tener en cuenta que el primer y más importante usuario es la Alta Dirección de la empresa y a continuación las restantes áreas claves de operaciones estratégicas.

Es muy importante también lograr establecer verdaderos mecanismos de retroalimentación para medir los niveles de satisfacción, impacto y beneficio que realmente está aportando el sistema de inteligencia a la empresa. Esto puede llevarse a cabo a través de intercambios que se realicen con determinada frecuencia con los usuarios, bien a través de entrevistas, interactuando vía chat o e-mail o precisando esporádicamente las necesidades informativas, mediante encuestas o de cualquier otra forma.

Debemos recordar que el poder actual de la información radica en que la misma sea un verdadero patrimonio compartido de la empresa en su conjunto y que la misma sea adecuadamente distribuida, utilizando los medios tecnológicos más eficaces con ese fin.

El gestor de información es aquél (profesional) que hasta ahora ha buscado tener un rol activo y anticipatorio en el desarrollo y la satisfacción de las necesidades de información y de conocimiento del hombre. El profesional de la información debe convertirse en el gestor de la información que se impone como una fuente de consulta obligada para aquellos clientes-usuarios que requieren información en las organizaciones modernas.



Un elemento muy importante en este sentido, es que la inteligencia empresarial basa su accionar, además de su relación con varias disciplinas y la efectividad que exista en el proceso comunicativo entre sus miembros, esencialmente en el trabajo en equipo; por estas y otras razones este nuevo “paradigma” de profesional está asignado a convertirse en el líder e impulsor esencial del cambio, que se caracteriza por tener una función determinante en la aplicación y puesta en marcha de las concepciones actuales de la gestión de información y del conocimiento y por ende la gestión de inteligencia en ambiente organizacional del presente.

3.2. Implementación

En esta instancia plantearé la planificación a seguir para lograr la implementación del sistema de B.I. en la productora.

Para esto es necesario que el proceso comience de arriba hacia abajo compenetrando a todos los miembros de la organización.

A estos efectos comenzaré con una reunión con los miembros del Directorio en donde no solo podré analizar qué idea poseen respecto de los beneficios que presenta la implementación de B.I. sino también plantear lo que efectivamente esta herramienta podría llegar a ofrecerles a los fines de mejorar la calidad de su gestión.

Este constituirá el puntapié inicial del diagnóstico, ya que en esta instancia obtendré una idea de cómo funcionan algunos lineamientos importantes como son: la cultura que la dirección quiere mantener para llevar adelante sus negocios, como también tomar conocimiento de cuáles son los aspectos que priorizan al momento de tomar una decisión.

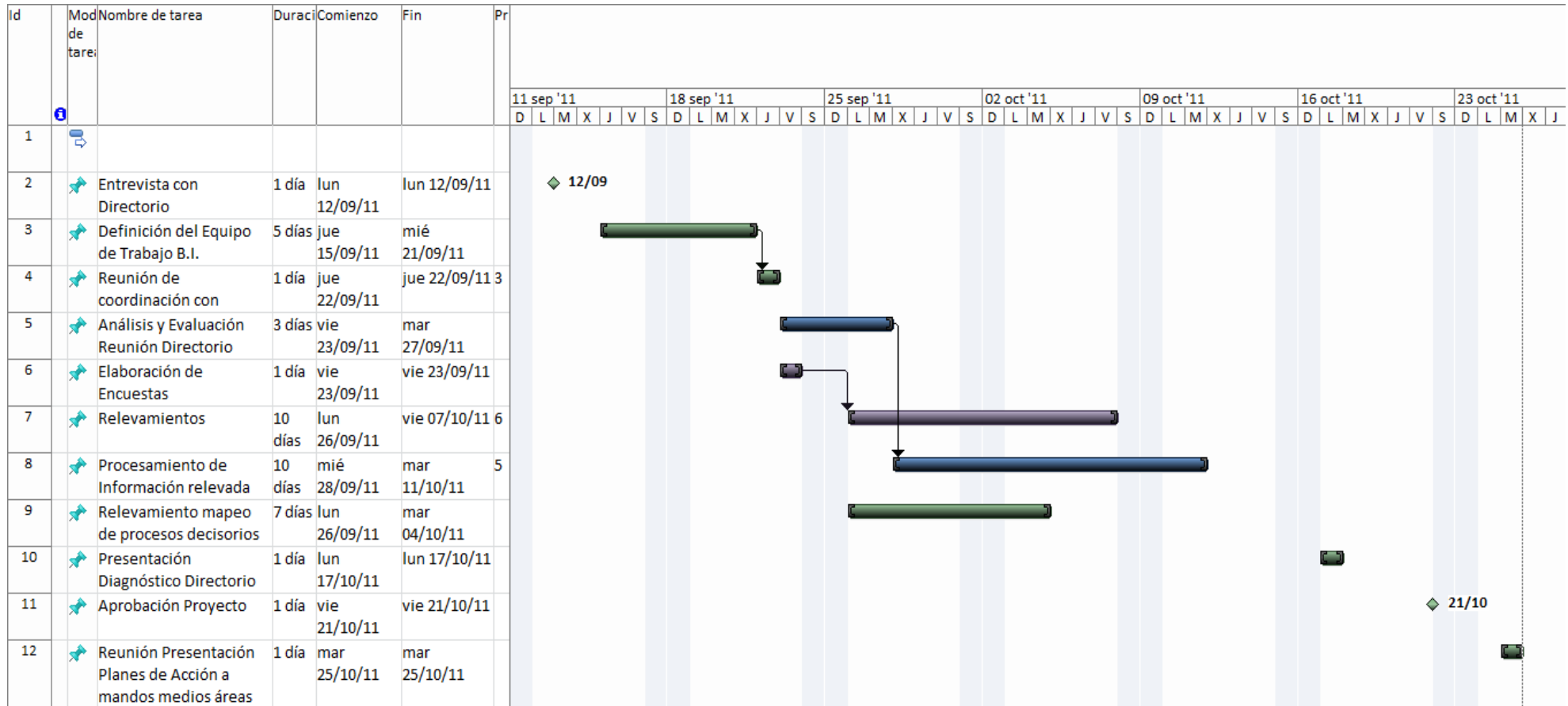
Estos dos puntos me resultan importantes ya que necesito dimensionar si la idea es descentralizar los procesos decisorios en los distintos estamentos o no, si la dirección sigue pensando que el ámbito indicado para proceder a la toma de decisiones es el directorio mismo.



Poder evaluar cuáles son los puntos que han tenido en cuenta al momento de decidirse ayudará a ver la consistencia del proceso llevado hasta la actualidad, como así también determinar cuáles serán las limitantes al momento de la implementación.

La planificación para llevar adelante esta etapa y dar comienzo al relevamiento para efectuar el diagnóstico es la siguiente:

Gráfico 8: Planificación de tareas a desarrollar para llevar adelante relevamiento y diagnóstico de la empresa.



[Volver](#)



Tal lo analizado en los puntos anteriores, es necesario la conformación de un grupo de B.I. que este conformado por los especialistas a cargo de llevar adelante el proyecto y que guarde una relación bidireccional con el órgano de Dirección de manera tal de poder ir comprometiendo a la dirección en cada uno de los pasos que son necesarios.

Este equipo de trabajo será el responsable de ir llevando adelante el relevamiento de los procesos decisorios y aquellas instancias críticas en donde el sistema de B.I. debe dar el total apoyo a los tomadores de decisiones.

En puntos siguientes se muestran ejemplos de encuestas a efectuar al personal involucrado en el proceso decisorio. Las mismas intentan reconocer el nivel de información que estos tienen respecto de herramientas de tipo B.I., la información que suelen utilizar a los fines de llevar adelante la toma de decisión, o en el caso que formalmente no usaran información, cual es el esquema de razonamiento usado y que podría aportar el sistema de información a implementar.

De igual forma será el que planteará las herramientas B.I. aplicables según el tipo de organización que se trate, la instancia del negocio en la cual se encuentre.

A modo de ejemplo se plantea un calendario de los tiempos medios que deberán considerarse para llevar adelante esta primera etapa de relevamiento y diagnóstico, hasta el momento de presentación de los planes de acción a llevar adelante para el logro de la implementación del sistema.

Diagnóstico:

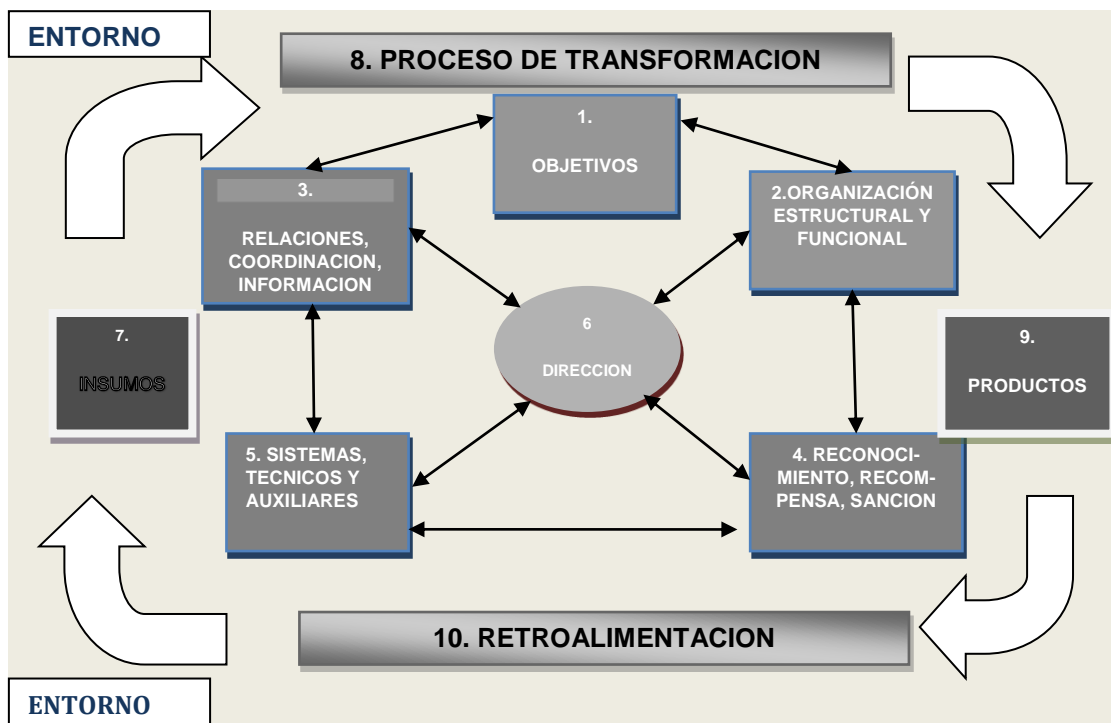
Con el fin de poder tener un conocimiento general de la compañía y poder alinear los objetivos y metas de las distintas funciones a la visión de esta; creando valor desde cada una de las decisiones tomadas por cada responsable, primero se deberá realizar un diagnóstico y en una segunda instan-



cia, luego de conocida cuales son las estrategias a seguir, relevar las necesidades de información de cada uno de los tomadores.

Es por este motivo que propongo el seguimiento de la siguiente metodología que se puede resumir en una serie de pasos que permitirán perfilar un marco general, gracias a las preguntas orientadas al análisis de los problemas actuales y potenciales.

Gráfico 9: Diez pasos de Diagnóstico Sistémico.



Fuente: Adaptado de Diagnóstico Sistémico en 10 pasos. J. Luza. 10-2007.

[Volver](#)

El resultado de la aplicación de esta metodología utilizada lo muestro en la siguiente tabla.

En esta he planteado la información obtenida sobre la empresa en su situación actual. Como así también, mi opinión respecto a cada uno de los puntos relevados. También he planteado en el caso que existiere algún índice o forma de seguimiento y finalmente he marcado a modo de semáforo aquellos aspectos que resultan críticos de solución y que la implementación de un sistema de B.I. ayudará a subsanar.







Tabla N°11: Resumen relevamiento:

	RELEVAMIENTO	DIAGNÓSTICO	RATIO CONTROL	PRIORIDAD
Paso 1 : OBJETIVOS, VALORES, TAREAS, COMETIDO				
Qué ofrece la empresa ?	La empresa se dedica a la producción de eventos de divertimentos. Los socios valoran la diversión sana, creativa con humor apto para toda la familia.	Este valor que manifiestan los socios debe ser el eje para el desarrollo del negocio	ND	
Cómo se originó?	La empresa surge por la idea llevada delante de dos amigos, quien luego de conocer un grupo artístico musical comienzan la promoción de éste en distintos eventos.	Deben definir si la idea es la producción de este espectáculo únicamente o si producirán aquellos shows que coincidan con la visión planteada	ND	
Existen objetivos fijados?	Los objetivos son fijados por el Directorio para cada temporada a nivel de corte de entradas. El resto del año se realizan eventos en forma esporádica.	Si bien resulta importante el seguimiento de las ventas no es el único objetivo a definir ya que en función a la visión planteada habrá que definir los objetivos que las distintas áreas deberán cumplimentar a los fines de lograr su consecución.	Ticket cortados por función	
Cuál es su visión?	La visión estratégica trazada es la de ser la productora del interior del país que crea humor para la familia joven respetando la idiosincracia local.	Está correctamente definida y contempla límites concretos de trabajo que coinciden con los valores expuestos por los socios.	ND	
En qué región geográfica tiene presencia la empresa?	Se trata de una Sociedad Anónima con sede en la ciudad de Córdoba, aunque también presta sus servicios en otras provincias del NOA Argentino.	De esto se desprende que cuando hace referencia a la idiosincracia local referencia el interior del país,	ND	



	RELEVAMIENTO	DIAGNÓSTICO	RATIO CONTROL	PRIORIDAD
Paso 2: ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL				
Existe un organigrama?	La empresa está dividida funcionalmente. Por la naturaleza de la actividad es necesario contar con áreas especializadas, todo es supervisado por el Directorio. La organización es chata.	Por el tipo de actividad, netamente comercial, creativa y en donde necesariamente tiene que generarse buenas relaciones entre los artistas, técnicos y comerciales es razonable que la organización formal tenga esta estructura y que los directorios estén en trato directo con todas las áreas funcionales.	ND	
¿Cómo se decide el resto de las actividades?	Las decisiones respecto a la inversión necesaria para llevar adelante los shows, en donde se realizarán las producciones y la modalidad (teatro o eventos) son tomadas por los directores con ayuda del personal a cargo de las distintas funciones, ej representante artístico, sonidista, iluminación, etc.	A los fines de tomar acertadamente las decisiones respecto en que ámbito deberán prestar servicios se debería utilizar información que facilite el proceso decisorio. Efectuar los respectivos análisis de rentabilidad de cada evento o función y además contar con datos de lo que ocurrirá en el entorno, más aún con la competencia; que espectáculos se ofrecerán en esa fecha, precios y público que normalmente asiste.	ND	
Están establecidos los procedimientos para llevar adelante los distintos proyectos?	La empresa cuenta con un sistema de información administrativo que genera al cierre de cada período la información contable necesaria para la realización de los balances. Además el sistema de venta de entradas on line que se contrata brinda información de las funciones por la distintas variables que se pueden considerar, como son forma de pago, función, lugar de ventas y precio de la entrada.	Tendré que analizar el nivel de la capacidad administrativa alcanzado, tema que se desarrolla posteriormente. No obstante en una primera instancia puedo inferir que se cuenta con datos de ingresos y costos por eventos en situaciones similares, como son localidad y época de prestación.	ND	

	RELEVAMIENTO	DIAGNÓSTICO	RATIO CONTROL	PRIORIDAD
<p>Paso 3: RELACIONES, COORDINACION, INFORMACION</p> <p>Que información se busca regularmente?</p>	<p>Tres meses antes del comienzo de la temporada, se reúne el Directorio, los artistas y el guionista a los fines de proponer ejes temáticos sobre los cuales rondará el show de la temporada. Estos temas son expuestos en reunión como lluvia de ideas y según la opinión mayoritaria que se consiga es desarrollado en el próximo show. Los eventos que se realizan el resto del año surgen de la selección de aquellos sketch que más han gustado en la temporada. Esto se conoce por la experiencia recogida por los artistas noche a noche.</p>	<p>A los fines de organizar mejor la selección del eje a tratar en el show, sería conveniente contar con los temas tratados en espectáculos de similar naturaleza en el transcurso del año. Así también, ayudará a tomar esta decisión con mayor precisión el contar con los temas desarrollados en otros medios de entretenimiento que hayan o estén marcando una tendencia en el gusto de los espectadores.</p>	<p>ND</p>	
<p>Paso 4: RECONOCIMIENTO, RECOMPENSA, SANCION</p> <p>Políticas de personal existente</p>	<p>La cultura de la organización es relajada con dificultad en seguir los procedimientos establecidos. El personal se siente cómodo y la mayoría cuenta con otro trabajo en el sector. Muchas veces esto dificulta la realización de shows o eventos en otras provincias</p> <p>La remuneración está fijada para el caso del personal técnico por convenio más un plus que es otorgado en los meses de temporada alta. De igual forma en el caso de los actores los mismos tienen una retribución pactada contractualmente que presenta un incremento en temporada alta.</p> <p>El personal con que cuenta la empresa es altamente profesionalizado, tanto a nivel técnico como actoral. En este último caso la empresa invierte además en desarrollo de imagen y capacitación en otras aptitudes que no hacen a lo actoral pero si a la imagen del show.</p>	<p>Es razonable la cultura organizacional por el tipo de actividad que se trata, el cumplimiento de los procedimientos debe respetarse ya que esta es la forma de que cada uno realice su función y lograr los resultados esperados al mínimo costo.</p> <p>Estoy de acuerdo con las pautas fijadas para la remuneración básica, no así de los plus establecidos para la época de temporada alta. Si bien en este período los requerimientos de tiempos y rendimientos son mayores el plus debería estar ligado al cumplimiento de objetivos prefijados para esas ocasiones.</p> <p>El nivel de profesionalización de las personas que desarrollan las distintas funciones favorece la implementación de proyectos B.I. ya que estos aprobarán técnicas que faciliten los procesos decisorios en los cuales intervienen como así también del resultado de los shows que ofrecen.</p>	<p>ND</p> <p>ND</p> <p>ND</p>	  



	RELEVAMIENTO	DIAGNÓSTICO	RATIO CONTROL	PRIORIDAD
Paso 5: SISTEMAS TECNICOS Y AUXILIARES Recursos técnicos:	<p>La empresa cuenta con tecnología de avanzada para desarrollar los distintos espectáculos. Además cuenta con un teatro totalmente remodelado en una de las ciudades de mayor influencia turística en el interior del país. En los últimos años ha apostado a diferenciarse de otras obras haciendo una fuerte inversión tecnológica utilizando las nuevas tendencias de diversión multimedia que existen en la actualidad.</p> <p>La empresa realiza presupuesto de los proyectos a realizar a los fines de determinar cual será el punto de equilibrio para cada temporada.</p>	<p>La inversión en tecnología hace a la calidad del show a mostrar, lo que si hay que analizar detalladamente si el uso de estas nuevas tecnologías aplicadas en otros tipos de productos son totalmente aprovechables, en cuanto a la relación costo - beneficio, en este tipo de producción teatral.</p> <p>Este es un buen punto de partida, lo que habrá que evaluar es la calidad de la información generada y el grado de desarrollo de cada presupuesto elaborado.</p>	<p>ND</p> <p>° de cumplimiento y seguimiento del presupuesto confeccionado</p>	
Paso 6: DIRECCION	<p>Ya he referenciado que las decisiones son tomadas en un ámbito interdisciplinario, pero sin dar a la administración el papel que ésta debería tener. Hasta el momento esto ha sido por pautas culturales y no manifiestan disconformidad o existencia de problemas en la generación de reportes útiles para el proceso decisorio.</p>	<p>Este aspecto debe ser revalorizado, ya que hasta el momento no existen preconceptos con la generación de informes por parte de administración. Este punto deberá potenciarse para lograr que la información que puede ser generada en la empresa llegue a los distintos espacios decisorios.</p>	<p>ND</p>	



	RELEVAMIENTO	DIAGNÓSTICO	RATIO CONTROL	PRIORIDAD
Pasos 7 y 10: INSUMOS RETROALIMENTACION				
Fuentes de Financiamiento	La empresa es de capital totalmente nacional, y se financia con aportes de los socios. Estos son concientes que se encuentran en una etapa donde deben invertir pero esperan en un horizonte de mediano plazo comenzar a recibir las utilidades del negocio.	En esta etapa del ciclo del negocio, este punto es importante ya que al encontrarse en un mercado maduro como mencionara al momento de conceptualizar la industria, el mercado es altamente competitivo, y de esta forma se está generando un costo menor.	ND	
Alianzas Estratégicas	En estos últimos tres años la empresa ha canalizado todos sus esfuerzos en la producción del Grupo humorístico musical razón de su origen.	Esta alianza resulta favorable en tanto el Grupo referenciado posea una buena imagen en el medio. A los fines de analizar la conveniencia de esta alianza habrá que ir midiéndola en los distintos ámbitos en los que actúa.	ND	
Retroalimentación	La empresa es considerada en el ambiente como seria y confiable.	Esto es muy importante en la industria, ya que los vaivenes del negocio hacen aparecer y desaparecer vertiginosamente empresarios de un momento a otro. El considerar que esta dirección es confiable permite desarrollar nuevos negocios en el medio altamente competitivo.	ND	
Pasos 8 y 9 PROCESO DE TRANSFORMACION, PRODUCTO:				
Creación de Valor , prestaciones	Por las características del servicio a ofrecer, este negocio es altamente orientado al cliente, e incorpora año tras año todos los recursos que considera que este valorará en la prestación.	Esta es otro aspecto que debe ser medido y contrastado con datos externos a la empresa y rankeado con los competidores. A estos fines tambien será de suma utilidad las herramientas BI a utilizar.	ND	

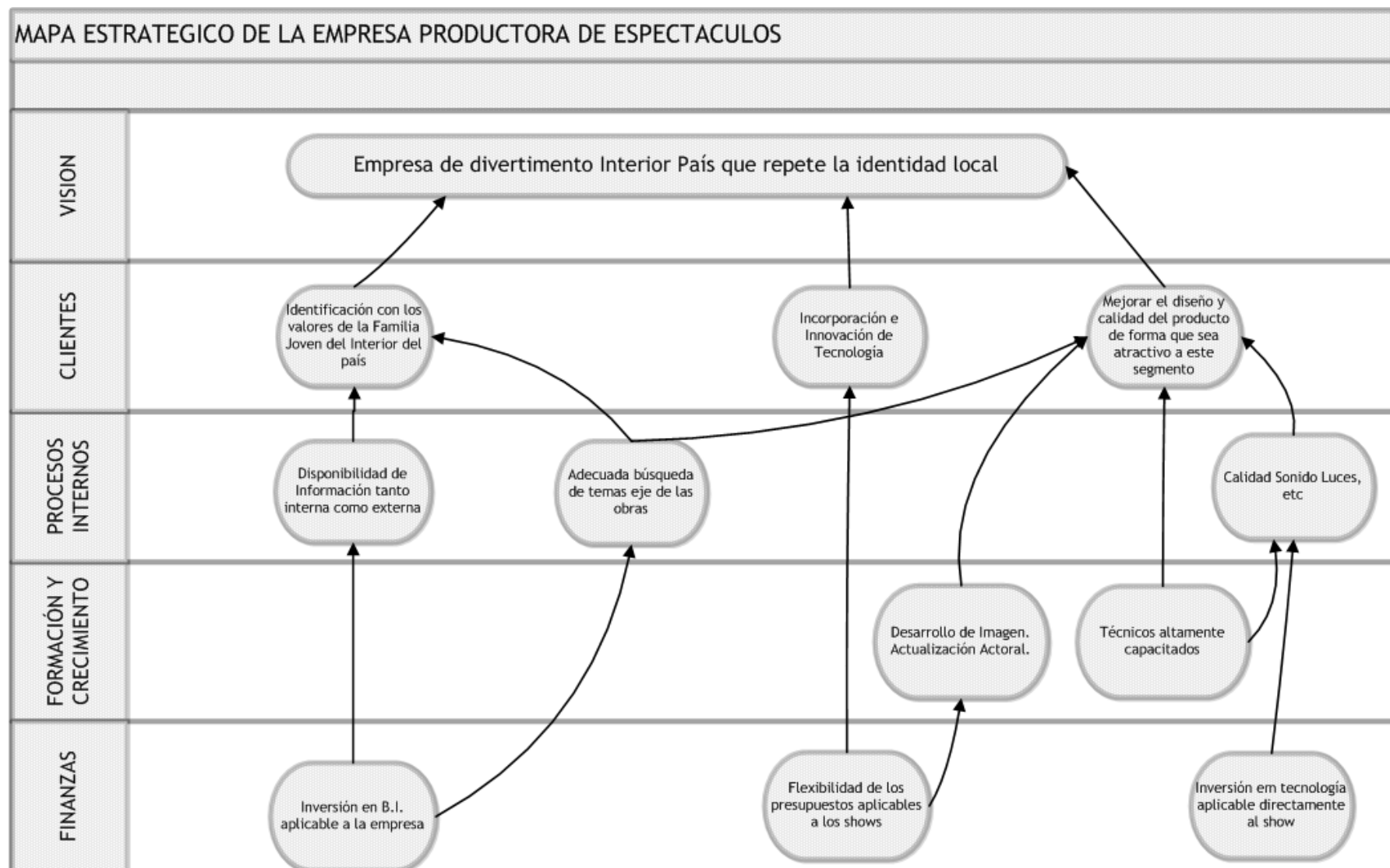


Con B.I. se tratará de solucionar los puntos críticos marcados con rojo de forma tal de lograr una ventaja competitiva en términos de costos al momento de lograr una buena definición de los temas a abordar en la definición de los shows de cada temporada.

Con esto se logrará una diversificación del producto con la creación de valor que los clientes están esperando según lo podemos ver en el siguiente mapa estratégico desarrollado.

Con este planteo lo que podemos observar es la relación directa que existe entre el desarrollo de herramientas B.I., la obtención de información útil para el proceso decisorio y la creación de valor para el cliente en post del cumplimiento de la misión de la empresa.

Gráfico N° 10: Mapa Estratégico de la empresa.





3.3. Relevamiento de la Información necesaria

En este punto me enfoco en la recolección de la información de la empresa a través de la aplicación de cuestionarios y una entrevista que se realizó a los directivos y gerentes de la empresa, con ello identifiqué las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se observaron. En el relevamiento efectuado a la empresa se observó el proceso de obtención de información en el área Comercial y de Diseño del Producto, así como sus principales funciones.

La información presentada en este capítulo está basada en la observación, ya que por políticas de la empresa no se pudo disponer información de relevancia que soporte los procesos que se describen en el capítulo.

Recopilación de la Información

Tamaño de la Muestra. La empresa donde se aplica el proyecto cuenta con treinta y seis trabajadores, de los cuales cinco conforman los puestos gerenciales y directivos, tres realizan la función actuarial y uno es el director artístico, por lo cual tomé para aplicar el cuestionario y realizar la entrevista las nueve personas involucradas en el uso de información.

No se realiza un muestreo del universo ya que la muestra es muy pequeña y en tiempo y costo factible aplicar el cuestionario a todos los involucrados en el proceso decisorio.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado:

CUESTIONARIO

DATOS GENERALES

NOMBRE	<input type="text"/>
PUESTO	<input type="text"/>
EDAD	<input type="text"/>
AÑOS	<input type="text"/>
SEXO	<input type="text"/>



Instrucciones

Este cuestionario formará parte del proyecto de recolección de datos de los procesos existentes en la generación de informes que facilitan la TOMA DE DECISIONES. Sea tan amable de leer cuidadosamente las preguntas y subraye la respuesta o conteste en el área indicada, según sea el caso. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización de este proyecto. Muchas gracias por su colaboración.

Objetivo: Determinar los factores que inciden en el correcto uso de la información y la toma de decisiones.

Información para el soporte de las decisiones

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?
 - A. SI
 - B. NO
2. ¿A qué cantidad de información de la empresa tiene acceso?
 - A. TODA
 - B. SOLO MI TAREA
 - C. NINGUNA
3. ¿Usted cree que la información que se maneja dentro de su área es la idónea para la toma de decisiones?
 - A. SI
 - B. NO
 - C. A VECES
4. ¿Los datos que usted maneja están estructurados (tienen definidas dimensiones, jerarquías de escala y contextos) y agrupados por área?
 - A. SI
 - B. NO
 - C. ALGUNOS
5. ¿Actualmente, en qué porcentaje de la información con la que cuenta la empresa cubre sus necesidades?
 - A. 100%
 - B. 50%
 - C. 25%
 - D. 0%
6. ¿Cuánto tiempo demora el proceso de solicitar información relevante para su área y con ello pueda tomar algunas decisiones?
 - A. DE 1 A 2 DIAS
 - B. DE 3 A 5 DIAS
 - C. MAS DE 5 DIAS
7. ¿La información se le entrega a tiempo y completa?
 - A. NUNCA
 - B. A VECES
 - C. SIEMPRE
8. ¿Cuál es el proceso que utiliza para obtener información?
 - A. HAGO CONSULTAS DIRECTAMENTE A LA BASE DE DATOS
 - B. ME LA ENVIAN DIFERENTES AREAS EN ARCHIVOS
 - C. OTRA

.....



9. De acuerdo a su carga de trabajo, ¿considera usted necesario un sistema de información que facilite su trabajo?

- A. SI
- B. NO
- C. NO SABE

10. ¿La información que le entregan se la presentan?

- A. A DETALLE
- B. AGRUPADA
- C. SIN ORDEN

11. ¿Sabe usted que es Business Intelligence (Inteligencia de Negocios)

- A. SI
- B. NO

12. ¿Business Intelligence (Inteligencia de Negocios) lo podría definir cómo?

- A. PROCESO PARA DEFINIR, ESTRUCTURAR, CONTEXTUALIZAR Y EXPLOTAR LA INFORMACION DE LA EMPRESA Y TOMAR LAS MEJORES DECISIONES.
- B. PARAMETRIZAR LA INFORMACION DE LA EMPRESA Y GENERAR REPORTES
- C. NINGUNA DE LAS ANTERIORES

13. ¿En la empresa utilizan alguna herramienta de Business Intelligence (Inteligencia de Negocios)

- A. SI
- B. NO
- C. NO SABE

14. ¿Tiene conocimientos sobre alguna herramienta de Business Intelligence (Inteligencia de Negocios)?

- A. SI
- B. NO

15. ¿Conoce las ventajas que le ofrece el utilizar herramientas de Business Intelligence (Inteligencia de Negocios)?

- A. SI
- B. NO

16. ¿Cree usted que le beneficiaría que la empresa implemente herramientas de Business Intelligence (Inteligencia de Negocios)?

- A. SI
- B. NO



17. ¿Quién cree que debería utilizar las herramientas de Business Intelligence (Inteligencia de Negocios)?

- A. NIVEL OPERATIVO
- B. NIVEL TACTICO
- C. NIVEL ESTRATEGICO.

18. De qué forma cree que la información sería más útil en la toma de decisiones?

.....

19. ¿Qué tipos de informes elabora para analizar el comportamiento de la empresa?

A continuación se presenta el formato que se siguió para realizar al Gerente Comercial.

FORMATO DE LA ENTREVISTA:

NOMBRE:

PUESTO:

TIEMPO EN EL PUESTO:

ESTUDIOS:

1. ¿Cuáles son las funciones que se realiza?
2. ¿Cómo evalúa la información de su área?
3. ¿El papel de su área cómo impacta con el resto de la empresa?
4. ¿Conoce usted el proceso de Business Intelligence?
5. ¿Qué tiempo invierte en generar informes estadísticos que le permitan medir el rendimiento de su área?
6. Dentro de las ventajas que ofrece un proceso de Business Intelligence se encuentran:
 - a) Evitar largos tiempos de espera, ya que se agrupa la información en diferentes contextos para cada área y/o departamento.
 - b) Evitar datos erróneos y redundantes.
 - c) Realizar comparativos, ya que permite realizar consultas con información histórica.



7. ¿Conociendo estas ventajas y tomando en cuenta el tiempo que usted invierte en generar sus informes recomienda implementar una solución de Business Intelligence?
8. ¿Qué procesos toman mucho más tiempo?
9. ¿Dónde piensa Usted que se pierden oportunidades?
10. ¿Algo más que quiera agregar?

La entrevista se efectuó al Gerente Comercial, y a uno de los Directores, ya que el objetivo de este proyecto es: identificar las falencias existentes en el uso de la información que conlleva a la falta de definiciones estratégicas y a las dificultades planteadas a la hora de actualizar el producto temporada tras temporada.

Dentro de las principales actividades del Gerente Comercial se encuentran, coordinar entrevistas con empresas de envergadura a los fines de ofrecer la realización de eventos, contactar los principales agentes de difusión, medios televisivos y radiales con el objeto de lograr entrevistas y generar el interés sobre el producto.

Respecto del Director su principal función es la definición de estrategias a seguir, esto trae aparejado la definición de temas a tratar, tecnología a utilizar, nivel de inversión, a efectuar.

La información que se maneja dentro del área tiene que ser clara, rápida y constante; ya que los puntos a satisfacer son altamente dinámicos y competitivos.

El gerente y el director creen que conociendo las ventajas y el utilizar de una forma correcta alguna herramienta de Business Intelligence, le facilitará sus actividades y su toma de decisiones dentro del área, además de beneficiar notablemente a la empresa en sus diferentes áreas, ya que contaría con información unificada.



Complementando la entrevista con los cuestionarios aplicados, se considera que la empresa es sólida y estable, sin embargo es importante que se encuentre a la vanguardia para estar a en continuo proceso de innovación en los espectáculos presentados en esta época donde fluyen factores externos económicos y tecnológicos, además que se obtendrían grandes beneficios como rapidez y fluidez en la información.

3.4. Análisis de la Capacidad Administrativa.

Nuestro objetivo es la generación de información.

¿Cuáles son los interrogantes que debemos contestar?

Básicamente dependerá del área en que nos ubiquemos.

Existen necesidades comunes a cualquier industria que estudiemos, por ejemplo:

¿A qué nivel de actividad debemos trabajar? ¿Qué tipo de productos debemos ofrecer? ¿Cuál es el nivel de endeudamiento óptimo?

Este tipo de interrogantes son contestados generalmente por el área administrativa-financiera de la empresa.

Pero para que esto ocurra debemos haber avanzado en la generación de datos económicos financieros, de no resultar esto así es fácilmente corregible, pero para ello debemos tener conocimiento en que instancia nos encontramos del desarrollo de esta información.

A estos efectos propongo la utilización del modelo desarrollado en donde se proponen distintos niveles de la capacidad administrativa.

He tomado la experiencia desarrollada por Datasoft a los fines de identificar según la experiencia cuantas instancias se pueden encontrar de avance y aplicación de capacidad administrativa, cuáles son las herramientas que se



utilizan, según el desarrollo adquirido por la empresa cual es el mejor nivel de capacidad administrativa a desarrollar y finalmente que nivel de inversión es necesario para llevar adelante este avance administrativo.

La metodología propuesta ha dividido en forma sencilla la experiencia administrativa y la capacidad que se genera en ese avance del conocimiento en las empresas pymes.

Lo que necesitamos conocer en una primera instancia es el nivel en que nos encontramos y determinar si la información generada en ese tramo es suficiente para soportar nuestro proceso de toma de decisiones, caso contrario identificar cuáles son los elementos necesarios a adquirir o capacidades a desarrollar para lograr la ubicación que permita así realizarlo.

El desarrollar el nivel superior de la propuesta no necesariamente significa el alcance de los objetivos propuestos en forma eficiente.

Es por este motivo que luego analizo según el tipo de proyecto que me encuentre trabajando cuál será la aplicación de tecnología necesaria.

Lo que si, resulta seguro, es que para ubicarnos en un nivel superior del escalonamiento de la capacidad administrativa, debemos haber asentado suficientemente el conocimiento administrativo del segmento anterior.

La continua revisión de los procesos administrativos y de los flujos de información que estos generan, con la consecuente reducción de los costos de su generación y la normalización de los procedimientos traerá aparejado el cumplimiento de objetivo de agregado de valor en la cadena en la cual intervienen.

Diagrama de los niveles administrativos.

Con el cuadro de capacidades se puede observar cual es el camino a seguir para que una empresa pueda pasar de una administración débil, riesgo



sa, basada en la intuición e instintos a una administración fuerte y sólida basada en la integridad de la información.

De esta forma las pymes pueden garantizar el desarrollo de la gestión de la información eficientemente.

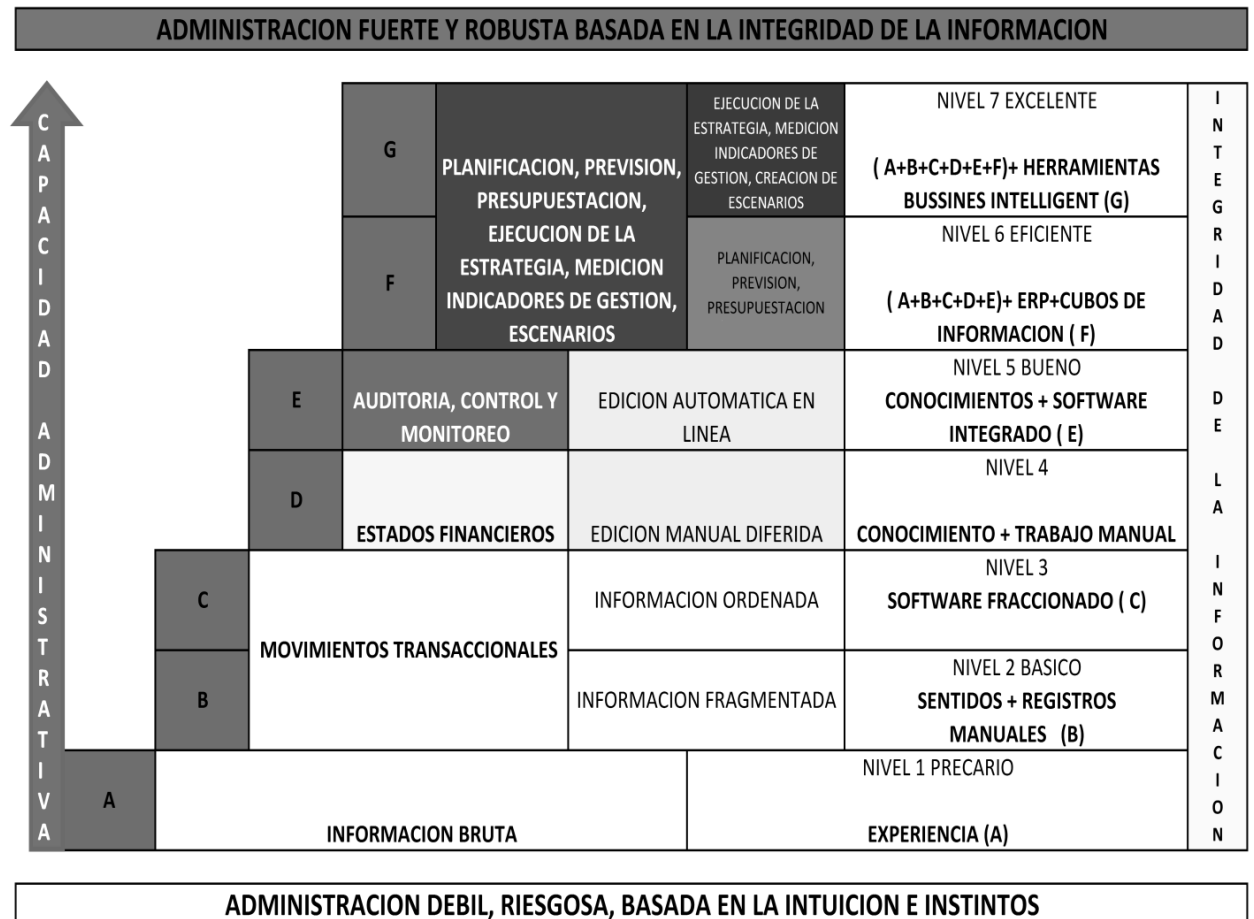
Una vez definidos los objetivos y la forma en que se organizan los recursos para llevar adelante los planes fijados, es con el proceso administrativo con el que se va accionando diariamente y corrigiendo los desvíos observados para el cumplimiento de los objetivos llevando adelante el cumplimiento de la misión.

La administración es la esencia del accionar de los directivos y su medición es la única forma viable de ir analizando la consecución o no con éxito de los resultados proyectados.

Los principales actores de esta función son los mismos directivos, y a partir de allí van involucrando a todos los distintos niveles de la organización. Es por esto de vital importancia para el desarrollo y subsistencia de la organización, la definición de los carriles administrativos más adecuados.



Gráfico 11: Niveles de Capacidad Administrativa.



[Volver](#)

Fuente: DATASOFT S.A Manual de Capacidad Administrativa de Nuestras Pymes [Informe]. - Guayaquil : [s.n.], 2009.

En una primera instancia mencionaré el alcance de cada uno de estos niveles para luego poder analizar cuál es el punto de partida de la organización objeto del trabajo.

Niveles de Registro y control de Movimientos Transaccionales.

Dentro de este grupo encontramos un nivel inicial, muy precario (nivel A), que resulta cuando observamos que los controles que se efectúan son solo los físicos. Por este motivo necesitan de personas de confianza (generalmente familiares) que colaboren en esta gestión de cuidado y vigilancia de sus bienes.



Como se basan sólo en sus sentidos pueden permanecer por un tiempo pero si no logran desarrollar su capacidad administrativa desaparecen.

Con la complejidad de los negocios, y la presión generada por el afán del desarrollo pueden llegar a avanzar al registro de la operatoria con base documentada.

Esta instancia constituye un nivel básico de capacidad administrativa.

Si bien se efectúa un seguimiento de sus Cuentas Corrientes por Cobrar o Pagar, como así también de sus disponibilidades y existencias, no se registra contablemente la operatoria. La diferencia entre los dos niveles aquí planteados es que en el primero el registro se efectúa en forma manual, mientras que en el superior se logra una mejor disponibilidad al contar con algún soporte informático.

Nivel de Estados Financieros.

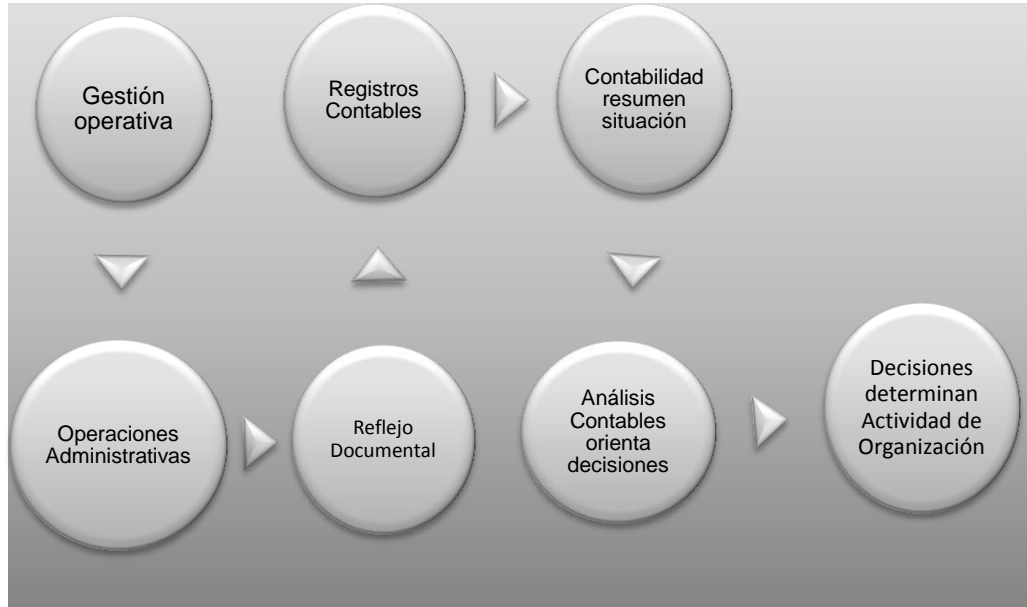
Aquí ya podemos observar un nivel aceptable de capacidad administrativa. Por distintos motivos las empresas pueden haber evolucionado hasta estas instancias. Puede resultar como paso necesario ante dificultades financieras y único camino viable para consecución de créditos en Entidades que requieren este tipo de información, o por tratarse de empresas que desde su origen por la competencia de sus administradores necesitan niveles de organización más avanzadas, o por el crecimiento que han transitado y deciden emprender los nuevos niveles de actividad dentro de un marco de mayor profesionalización.

En cualquiera de estas instancias los directivos han llegado a comprender que la única manera de ser competitivos es conociendo acabadamente el resultado de su gestión de manera de poder tomar las medidas correctivas que sean necesarias. Además los terceros que comienzan a analizar la organización requieren estos informes mínimos.

En la instancia que está planteando el nivel E lo que se logra es una fuerte integridad de la información que se genera, ya que existe un sistema de gestión operativa que resulta ser el soporte de la información contable generada. Aquí se plantea un sistema integrado que sigue procedimientos administrativos que se controlan a medida que va avanzando el proceso.



Es factible seguir la trazabilidad desde:



[Volver](#)

Gráfico 12: Trazabilidad Gestión –Decisiones. Fuente: Elaboración propia.

Nivel de Auditoría, Control y Monitoreo.

En este nivel cambian algunas funciones ya que el nivel de control de la información generada es mayor. Ya se superó la instancia del registro para pasar a sistemas integrados donde se verifica on line la solidez del vínculo existente entre los registros contables y la información de gestión que ha generado la operatoria.

El valor agregado que esto suma, no solo es percibido en la modalidad de las decisiones a tomar, sino también en las relaciones que se van estableciendo con el entorno directo, entidades financieras, proveedores, clientes, etc

Un ejemplo de este nivel en el caso planteado consiste en el cruce de la información generada entre los sistemas de venta de entradas on line, los registros transaccionales que estos generan versus las cuentas de mayores contables.

En este análisis por simple inspección los saldos del transaccional deben ser igual al saldo del mayor contable.



Nivel de Planificación y Ejecución de la Estrategia.

Cuando la empresa avanza en el nivel F para asegurarse la permanencia en esta instancia debe verificar los distintos grados de información procesada. Además se debe haber jerarquizado correctamente los datos acumulados de forma tal que nos permita llevar adelante el proceso de planificación y presupuestación con desviaciones mínimas.

Para esto además de contar con los datos acumulados por la empresa debe tener disponibilidad de información del sector de la industria en la cual se desarrolla y de los comportamientos del mercado en general. De esta manera se podrán establecer diferentes escenarios en donde se prevé que desarrollará su gestión.

A estos fines es que las empresas implementan a nivel de soporte de información en ERP (Enterprise Resource Planning) con el cual se permite integrar las distintas áreas de la empresa desde su gestión operativa y su correlato económico financiero.

De esta forma es posible la utilización de cubos de información en donde los mandos medios y la dirección pueden realizar un análisis de las distintas variables que estimen necesarias disponiendo de la información de forma rápida y dinámica, llegando a los niveles de desagregación que cada una de ellas y cada nivel de decisión lo necesite.

Al querer llevar adelante una buena planificación con el cumplimiento de los objetivos que conlleven el cumplimiento de la misión de la empresa, podemos plantear el avance hacia el nivel superior G, en donde debemos efectuar las mediciones necesarias para el cumplimiento de la estrategia con los indicadores de gestión pre establecidos.

De esta forma en esta instancia estaremos en condiciones de poder modelizar las decisiones a tomar en los distintos escenarios planteados y prever el nivel de indicadores generados en la medición de la gestión a desarrollar. De esta forma reduciremos la incertidumbre a aspectos mínimos y podremos llevar adelante la estrategia definida con variaciones mínimas en la consecución de los resultados esperados.



Nivel de Medición de la Gestión.

Con la medición de la gestión no sólo se logra corregir los resultados oportunamente sino que se obtiene una mejora en la calidad de la gestión, ya que de esta forma se está corrigiendo las formas de hacer las cosas, por lo cual se eleva el capital intelectual de la empresa.

Peter Drucker afirma que uno de los factores más importantes en la gestión de las empresas es llevar adelante la medición de la actuación y que lamentablemente esto no es un punto fuerte en las organizaciones.

“Todo lo que se puede medir se puede mejorar” (Drucker, 2001). Es una verdad absoluta. Una empresa, que no realiza mediciones en sus procesos, es una organización que está abocada a no mejorar. Si una empresa no aplica un control en sus actividades, por pura lógica las actividades se terminan descontrolando y si la pérdida de control es relativa a los costos de producción la situación puede llegar a convertirse en nefasta.

Enfoque del Capital Intelectual

Activos intangibles autogenerados son fortalezas que desarrolla la empresa, ventajas competitivas que permiten alcanzar los objetivos propuestos en la consecución de la misión.

Las normas contables argentinas no consideran su valuación y su incorporación a los estados patrimoniales generados ya que éstos tienen un propósito de resguardo hacia terceros; pero si estos activos generados no están incorporados no significa que no deban ser cuantificados, valuados y seguidos.

Los indicadores financieros son válidos, pero por sí solos no nos dan una idea acabada de la adecuación que ha alcanzado la empresa para hacer frente a la competencia y llevar adelante eficientemente los negocios.

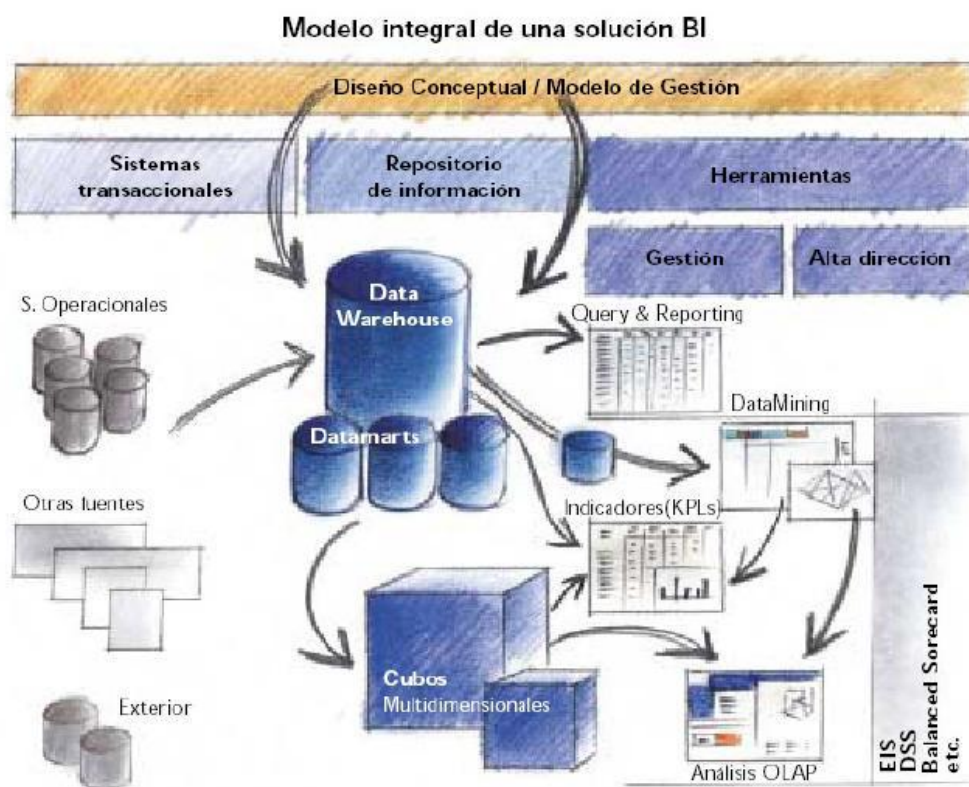
Es por este motivo que la Contabilidad administrativa, propone un ámbito de trabajo más amplio en donde no sólo se debe tener en cuenta los datos financieros generados a través de reportes contables, sino además agregar información de las variables no monetarias de la organización.



Los autores Kaplan y Norton desarrollan un enfoque conocido como Tablero de Control que nos permite el análisis de las distintas variables en función al agregado de valor que hacen a la compañía.

Veamos las distintas herramientas que podemos encontrar cuando nos ubicamos en los estamentos superiores de la capacidad administrativa:

Gráfico 13: Modelo Integral de una Solución BI.



[Volver](#)

Fuente: (Grupo Ibermática, Febrero 2005)

Si observamos en la realidad de una empresa en crecimiento los distintos niveles que se plantea al analizar la capacidad administrativa, vemos que estos pueden abarcar varios períodos de gestión, y crecimiento de la organización, a pesar que en la explicación que acabamos de efectuar casi no sean perceptibles las diferencias.



Recordemos que en el desarrollo aquí planteado la importancia de llegar a identificar correctamente en qué nivel nos encontramos hace al diagnóstico de situación que necesitamos para saber que herramientas de BI nos conviene aplicar en la estructura en la cual estamos trabajando.



IV- APLICACION

4.1. Principales Obstáculos que se presentan al momento de la Implementación.

Los obstáculos que generalmente se presentan en las empresas, independientemente de su envergadura, pueden ser:

Obstáculo N°1:

La mayoría de las empresas acumulan datos de distintas fuentes, ya sean originados dentro de la organización como así también aquellos provistos de base de datos externas en distintos formatos, sistemas propios o simples bitácoras Web. Las empresas hoy saben que contar con información es imprescindible, por lo cual tratan de captarlos en las distintas formas que sea posible.

Esta concepto complica aún más la gestión, ya que suelen ser muy diversos y la forma en que son acumulados complica la identificación de cuáles son los datos correctos.

Es sumamente importante para vencer este obstáculo lograr una unificación de la información de manera tal que los datos puedan ser validados por los distintos sectores y se constituyan en una fuente única de información confiable útil al proceso decisorio.

Obstáculo N°2:

El entorno de la empresa debe ser el adecuado para que se proceda a tomar decisiones en base a la información.

Aquí hay un aspecto cultural que influencia sobre este obstáculo, como todo cambio cultural a producirse en las organizaciones, este tiene que venir de arriba hacia abajo. La cultura que trae aparejada la Inteligencia de Negocios requiere que desde los directivos hasta el nivel de los empleados tenga las habilidades necesarias para comprender el resultado de los datos arrojados y aplicarlos a la empresa.



Los empleados que se ubican en el proceso de registro de datos y generación de información, deben estar totalmente comprometidos en el resultado a obtener de forma tal que se logren datos consistentes y confiables.

Además de contar con la infraestructura se deben trabajar con los procedimientos necesarios para el uso de la información de manera eficiente, lo que implica que el área que la genera o usa no es propietaria de la información, sino que esta debe ponerse a disposición de las distintas áreas que pueden llegar a utilizarla.

Obstáculo N°3:

Otro obstáculo que suele impedir la implementación de BI en empresas pymes es la confusión que se produce entre la necesidad de infraestructura y la disponibilidad de información.

Como muchas veces deben realizarse inversiones en equipos y desarrollo de soft muchas empresas se entiende que la solución a este punto es la implementación de BI. Este es un punto crítico, la información debe estar disponible en las distintas áreas que lo necesite, pero no constituye el centro del proceso de BI.

Obstáculo N°4:

El cambio de cultura debe ser efectivo. Si por distintos motivos continúan tomándose decisiones en los distintos estamentos sin el seguimiento de los procesos establecidos por el sistema de Toma de Decisiones, si la información generada no es utilizada y no se aprovecha en su integridad el sistema comienza a perderse y el desuso hace perder la implementación lograda.

Son los gerentes los que deben mantener y respaldar el sistema, reajustando los procedimientos que sean necesarios en la generación de informes que cubran las necesidades de las áreas.

Es muy importante identificar estos obstáculos que pueden presentarse al momento de efectuar el diagnóstico, de forma tal de trabajarlo y neutralizarlo en una primera instancia.



Si esto no se logra el proceso de implementación no podrá finalizarse exitosamente.

4.2. Análisis FODA:

Gráfico 14: Esquema Análisis



[Volver](#) Fuente: FODA.JPG . http://carlosisc.blogspot.com/2010/06/análisis_foda.html

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estos aspectos revisados son muy importantes y deberían ser considerados por todas las empresas para plantear su panorama y así establecer estrategias que beneficiarán en un futuro.

Dentro del análisis FODA se consideran los factores económicos y tecnológicos que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión empresarial.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan implementar nuevos procesos para facilitar el tratamiento de la información.



Esquema del Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Personal Gerencial y de Dirección Altamente profesionalizado.</p> <p>Acceso a la información referente a recursos de las distintas áreas.</p> <p>Ganas de Crecer</p> <p>Personal identificado con la empresa</p> <p>Disponibilidad de recursos económicos para disponer de una infraestructura informática acorde a las necesidades</p> <p>Responsabilidad en el manejo de información</p>	<p>Sistema estructurado que provee información contable expost, sobre operatoria comercial</p> <p>Personal Creativo de la empresa tiene una visión restrictiva y estructurada de los beneficios de contar con sistemas de información que pueda soportar su gestión, por lo que resulta reticente a utilizar sistemas de información.</p> <p>Mala administración de las tecnologías, mala identificación de problemas</p> <p>Proceso complejo y largo muchas veces dura más del tiempo estipulado.</p> <p>Procesos ineficientes de extracción y manipulación de información.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Regionales Culturales	Regionales Económicas y Políticas
<p>Falta de desarrollo de productos culturales en la región</p> <p>Poca penetración de producto Show humorístico Musical en la mente de los clientes.</p>	<p>Crecimiento y posicionamiento relativo de los principales competidores de la región.</p>
Culturales:	Culturales:
<p>Marca de la Zona</p> <p>Planificación de Actividades Turísticas regionales.</p> <p>Desarrollos de eventos propios para la actividad teatral.</p>	<p>Organismos de Apoyo</p> <p>Desarrollo de la actividad en otras zonas del país.</p> <p>Productos Culturales Existentes</p> <p>Imagen</p>
Geográficas:	Sociales:
<p>Clima y Recursos naturales</p> <p>Cercanía entre centros culturales y atractivos del país.</p>	<p>Falta de identidad nacional</p> <p>Inseguridad</p>
Económicas:	Económicas
<p>Interés del Gobierno y la aplicación presupuestaria para desarrollar proyectos teatrales en zonas del Interior del país.</p> <p>Exenciones Impositivas.</p>	<p>Falta de Recursos económicos para generar desarrollo.</p> <p>Proceso Inflacionario.</p> <p>Recesión Económica.</p>



1. Análisis Interno

La empresa dedicada a la producción de espectáculos teatrales en el interior del país, cuenta con información contable, y de gestión sistematizada; que si bien podría brindar lineamientos sobre algunos aspectos específicos no se explota en su totalidad:

- ✓ Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el reconocimiento que está afianzando la empresa en el sector, deriva del reconocimiento que el cuerpo profesional tiene en el desarrollo de sus funciones en otras empresas del grupo, y en el nivel de compromiso y seriedad con que se han encarado la realización de estos nuevos proyectos.

Se identifica que el personal de las distintas jerarquías cuenta con el conocimiento y experiencia para el puesto que desenvuelve, también está plenamente identificado con los valores de la empresa lo que refleja una imagen positiva y eficiente a nivel corporativo. El personal es responsable en cuanto al manejo de la información, en algunos casos se maneja directamente y en otros es enviada por diferentes áreas.

- ✓ Las debilidades son factores negativos que afectan directamente a la empresa, el sistema operacional es un poco restringido, ya que solo agrega información interna y no del sector. Los directivos de la empresa consideran que es muy costoso implementar otro proceso y el personal creativo no tomaría inmediatamente las herramientas ofrecidas para este tipo de desarrollo.



2. Análisis Externo.

En cuanto al análisis externo es muy amplio ya que cuenta con competencia importante, además de la situación económica tan cambiante que presenta en la actualidad el país, incluyendo el nuevo mundo de la tecnología, que mejora constantemente.

Los elementos externos que se analizaron durante el FODA corresponden a:

- ✓ Las oportunidades que se definen como un campo de acción donde a unidad de negocio puede encontrar una cierta ventaja diferencial, viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito entre las que encontramos que a pesar del temor al alto costo de implementar nuevos procesos la empresa está dispuesta a evaluar la propuesta de BI, así como los empleados están dispuestos a asistir a cursos de capacitación y creen que al redefinir los procesos se lograra una optimización que traerá beneficios a la empresa.
- ✓ Las amenazas son un problema o una tendencia negativa del entorno, en la actualidad todas las empresas están sujetas a la situación económica que estamos viviendo, las empresas no buscan minimizar sus procesos o implementar nuevas tecnologías, se encuentran estudiando cómo van a hacer frente a la crisis.

Una vez relevada toda la información y determinada cual es la situación de la empresa (diagnóstico), debemos preguntarnos:

4.3. Decisiones para el logro de la Implementación

Debemos proponer a los Gerentes, que valoren apropiadamente la madurez de los usuarios de cada área frente al tema del uso estratégico de la información, así como el tamaño y tipo de la empresa a la cual sirve, antes de tomar definiciones en términos de estrategia BI.



Todas las tecnologías y herramientas tienen asociado un costo ya sea de adquisición, de implementación, aprendizaje, operación o mantenimiento.

Al momento de definir en qué tecnología invertiremos todos estos tienen que ser considerados y evaluados.

Si bien ya he conceptualizado BI, necesito repasar las distintas definiciones existentes para saber en qué nivel de desarrollo me podré ubicar en la empresa.

Veamos cuando se referencia implementación de BI que dimensiones pueden estar referenciándose:

- M. Raisinghani⁸ define así en:
Gráfico 15: Dimensiones concepto BI.



[Volver](#)

Fuente: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado.

El término: *“From a management perspective, the definition of Business Intelligence (BI) is the transcription of corporate data into information that sustains an optimum decision-making environment. In basic terms, BI should enable strategic thinking and action within an organization. It makes necessary information available to all levels of an organization, from senior management to the “worker bee.”*

⁸ Mahesh Raisinghani (2004). Business Intelligence in the digital economy: Oportunities, limitation, and risks, idea group publishing, ISBN:1591402069.



"Desde una perspectiva de gestión, la definición de Business Intelligence (BI) es la transcripción de los datos corporativos en información que sustenta un ambiente óptimo de toma de decisiones. En términos básicos, BI debe permitir el pensamiento estratégico y la acción dentro de una organización. Hace que la información necesaria a disposición de todos los niveles de una organización, desde la alta dirección hasta la abeja obrera."

Destaco en esta definición los temas:

- Ambiente para facilitar la toma de mejores decisiones de negocios.
- El uso de Bussines Intelligence para el descubrimiento de nuevas oportunidades.
- El uso de Bussines Intelligence para habilitar el pensamiento y accionar estratégicos.

BI se apoya en un contexto tecnológico.

En forma simple éste se puede visualizar como muestra el siguiente cuadro.

Esta simple perspectiva la podemos complementar asociando problemáticas de negocio en la toma de decisiones, con las tecnologías apropiadas para resolver tales problemáticas, así:

TIPO DE PROBLEMÁTICA	TECNOLOGIA BI
¿Cuál es el estado del negocio?	OLAP
¿Cómo será el estado del negocio?	Minería de datos Estadística Series de Tiempo
¿Qué relaciones causa/efecto hay entre las variables que describen el estado del negocio?	Minería textos Serch
Envío de alertas con bases en el estado del negocio?	Agentes

Tabla 12: Tecnología a aplicar en distintas problemáticas.

Fuente: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado.



Estas categorías deben complementarse con las tecnologías requeridas para mantener al día los contenidos de la Bodega de Datos (o de los Datamarts).

¿Cuál es la expectativa de los gerentes?

La concepción de BI ya expuesta es conocida por los especialistas del mundo TI, pero no refleja el punto de vista de los actores que supuestamente deben usar tales tecnologías para mejorar la toma de decisiones.

Peter Drucker⁹ presentó su perspectiva respecto a lo que hacía efectivos a los gerentes.

Cita varias prácticas, al estudiarlas se deduce que BI, con base en las definiciones planteadas, es útil al tomador de decisiones en los siguientes temas:

- Proporcionar información sobre lo que debe hacerse y
- Proporcionar información sobre lo que es mejor para la empresa.

Ahora, es claro que en la respuesta a estas preguntas hay involucrados juicios de valor, cosas que están fuera del alcance de las tecnologías de BI, por lo que BI no puede ayudar directamente al gerente.

BI puede dar la foto del estado del negocio y/o dar alguna luz respecto al estado futuro del negocio, o generar una alerta a partir del estado del negocio (actual o futuro), para que el gerente eficaz defina cuál es el mejor foco de su accionar gerencial.

Para precisar estos elementos en que BI si puede ayudar, debemos referenciar una vez más a Drucker, él describe la información que considera táctica y la que considera estratégica. En lo que respecta a información táctica están:

- Información básica del negocio como:
 - Flujo de Caja
 - Proyecciones de liquidez.
 - Medidas estándar de estado del negocio
- Información de productividad, como:

⁹ P.F. Drucker (2004) What makes an effective executive, Harvard Business Review reprint RO406C



a) Productividad de la mano de obra, tanto del obrero convencional como del trabajador del conocimiento.

b) EVA.

c) Benchmarking.

• Información de competencias, tal como:

a) ¿Cuáles son las competencias principales de la empresa?

b) ¿Cómo medirlas?

c) ¿Cómo administrarlas?

d) Dado que todas las empresas requieren de la competencia “Innovación”, ¿cómo registrar, monitorear y estimular el desempeño innovador?

• Información que permita diagnosticar la forma como se están asignando los recursos y los resultados correspondientes.

Lo que nos indica que BI, al darnos el estado del negocio, descrito por Drucker¹⁰ en los anteriores párrafos, solo nos está dando información táctica. En el mismo artículo Drucker define como información que ayuda a la estrategia la siguiente:

“Information about markets, customers, noncustomers; about technology in one’s own industry and others; about worldwide finance; and about the changing world economy”.

"Información sobre mercados, clientes, no clientes; sobre la tecnología en la propia industria y otros, en todo el mundo las finanzas, y acerca de la cambiante economía mundial".

En este caso BI si nos puede dar una mano en un tema de valor estratégico, pues nos puede ayudar a coleccionar datos sobre estas múltiples fuentes e incluso es ideal que nos dé alguna idea previa de los mismos, evitándonos la exposición directa a los datos base (la materia prima) y exponiéndonos modelos calculados a partir de tales datos, como modelos de propensión a la compra, modelos de segmentación, mapas mentales de correlación de términos, etc. Por supuesto la tecnología de visualización

¹⁰ P.F. Drucker (1991) The information executives truly need, Harvard Business Review. Jan-Feb 1991.



usualmente empleada en BI es precaria y se deben desarrollar otros modelos de visualización para ver las relaciones entre tal cantidad de datos.

Se necesitan sistemas de información que induzcan a los ejecutivos a hacer las preguntas correctas no simplemente a tomar un rol de alimentadores de gigantes bases de datos.

“... the information has to be organized so it questions and challenges company’s strategy. ... What we need are services that make specific suggestions about how to use the information, ask specific questions regarding the user’s business and practices, and perhaps provide interactive consultation”

la información tiene que ser organizada por las preguntas y desafíos de la estrategia de la empresa...

Lo que necesitamos son servicios que hagan sugerencias específicas acerca de cómo utilizar la información, hacer preguntas específicas sobre el negocio del usuario y las prácticas, y tal vez proporcionar consultas interactivas”

Estos requerimientos son hoy por hoy muy difíciles de cumplir pues los repositorios de datos, así como los sistemas de consulta (OLAP) son inherentemente estáticos y se nos está pidiendo modelos que se auto transformen de forma que expongan al usuario solo contenidos parciales con base en el estado actual del negocio.

Competitividad y BI

Competir requiere que varios competidores realicen procesos cuyos resultados son medidos con los mismos indicadores de gestión. Esta definición aplica a los atletas en Beijing 2008 y a las empresas de cualquier sector, segmento o nicho.

De acuerdo con M. Porter, la competencia de negocios ocurre en un contexto en el cual ciertas fuerzas determinan su intensidad (la dificultad para ganar). En la medida en que estas fuerzas son grandes, la intensidad de la competencia es más fuerte (y seguramente los márgenes del negocio más bajos).

Estas son:



- 1) La capacidad de negociación de los clientes.
- 2) La capacidad de negociación de los proveedores.
- 3) La intensidad con que los competidores participan.
- 4) La falta de grandes barreras de entrada.
- 5) La existencia de productos/servicios sustitutos.

Por supuesto BI puede hacer aportes claros en los dos primeros temas (como modelos de comportamiento del cliente o del proveedor), en este negocio puede aportar en el tercer tema (como modelos de tendencia del competidor), y si bien será más difícil puede aportar en las dos siguientes (con la construcción de mapas mentales a partir de noticias colectadas a través de la WEB, predicciones de audiencia en otros medios, comportamiento del consumidor ante las distintas alternativas).

N. Carr plantea que la relación Negocio-Inversión de Tecnología, salvo en contadas empresas, ya no aportaba a la generación de ventajas competitivas para las empresas.

Por supuesto las implicaciones de esta tesis son fuertes:

La relación Negocio Inversión en Tecnología se reformula como una colección de transacciones de servicio con un costo que depende de niveles de servicio pactados. El servicio puede ser provisto de dos formas:

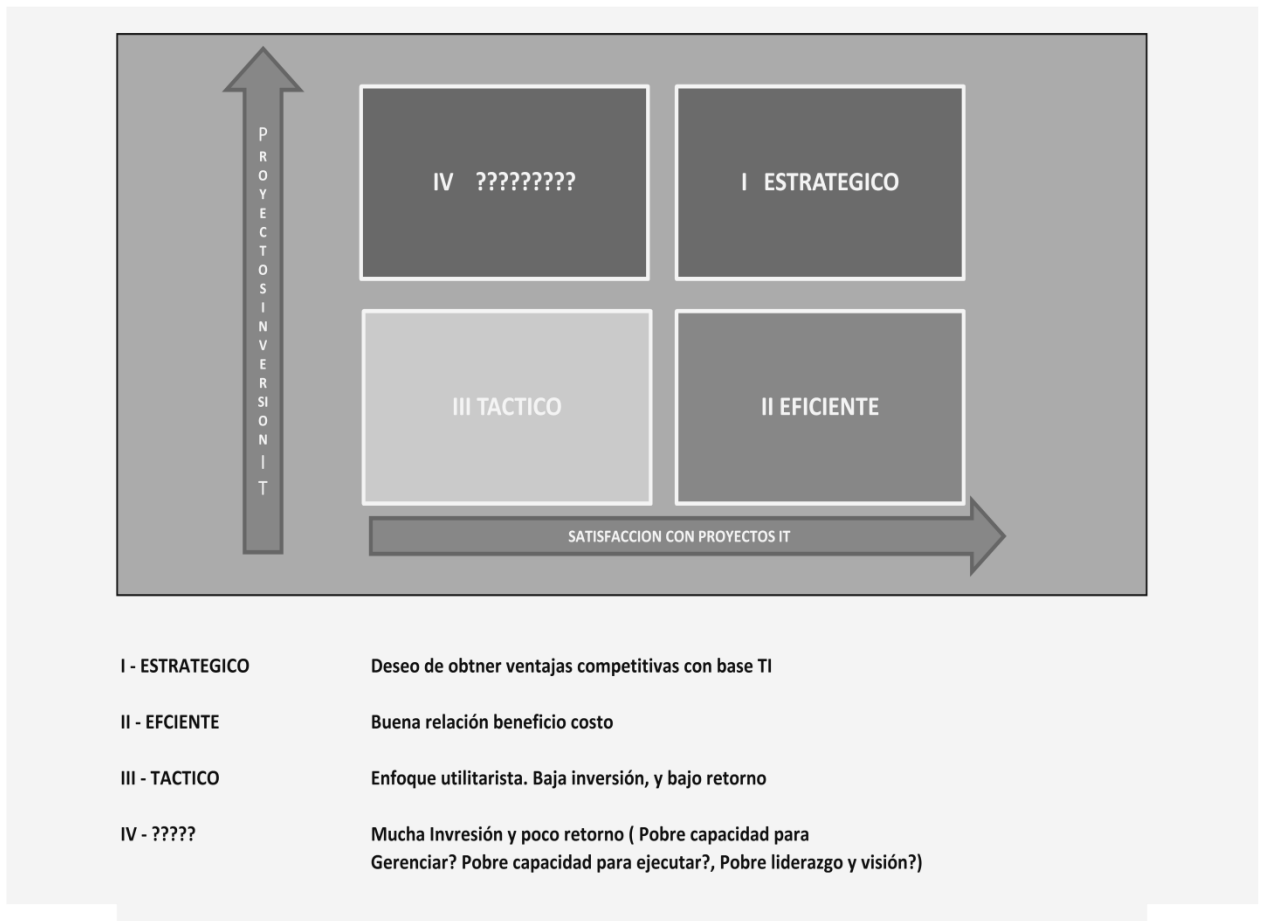
- a) Unidad TI en Outsourcing, si el costo “externo” de ésta unidad es inferior al costo “interno”.
- b) Unidad TI operada internamente como un “mal necesario” y vigilada constantemente para que no “acabe” con el presupuesto.

Las tesis de Carr deben ser discutidas en la empresa pues la respuesta adecuada a tales planteos es determinante en la posición de la empresa frente a las tecnologías de BI. El siguiente gráfico ilustra las posiciones típicas:



Gráfico 16: Posiciones de Negocio frente a la inversión de Tecnología.

[Volver](#)



Fuente: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de Negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado

Por supuesto solo se puede pensar en integrar BI a la estrategia de TI en empresas

que están en los cuadrantes I y II.

Las otras, o están muy perdidas (IV) o ven la TI como un “mal necesario” y por lo tanto no tiene sentido para ellas hacer inversiones en estos temas.

Es bien sabido que las empresas demuestran competitividad en tres formas diferentes:

- En la forma que manejan la relación con el cliente.



En este caso BI puede ayudar cuando se trata de empresas con miles o millones de clientes y la empresa está en el cuadrante I (desea mejorar su penetración o mejorar los niveles de venta cruzada o la frecuencia de compra) apalancándose en un conocimiento muy completo del cliente y los patrones de las relaciones de compra, devolución, sensibilidad a los precios, canasta de mercado, layout del punto de ventas. Esto es lo que podríamos denominar como un proyecto de BI tipo CRM Analítico.

- En la calidad del producto que la empresa lleva al cliente. En este caso BI tiene un uso muy marginal. De otro lado los modelos estadísticos si hacen aportes fundamentales a estas empresas.
- En las empresas que se enfocan en la excelencia operativa, BI puede ayudar cuando se colectan los datos de cientos de procesos y se desea encontrar puntos de mejoramiento (por ejemplo para hacer trabajos de re-ingeniería o de six-sigma).

Esto es lo que podríamos denominar como un proyecto de BI tipo BPM Analítico.

Otro caso ocurre cuando se trata de empresas que compran cientos o miles de productos y la empresa está en el cuadrante I (desea mejorar su capacidad de negociar con los proveedores, o desea implementar estratégicamente procesos como Cross-Docking o provisión Justo-a-Tiempo) apalancándose en un conocimiento muy completo del proveedor y los patrones de las relaciones de cotizaciones, compras, devoluciones, descuentos. Esto es lo que podríamos denominar como un proyecto de BI tipo SCM Analítico.

En los casos indicados, BI tiene potencial para ayudar a conseguir ventajas competitivas para la empresa. Cuando la empresa solo busca hacer más eficiente el proceso de planeación y monitoreo financieros, en general solo consigue beneficios tácticos (a menos que sus competidores sean todos unas nulidades en estas materias). Esto es lo que podríamos denominar un Proyecto BI tipo OLAP en Finanzas.



Por supuesto esto solo requiere que se monte en el ERP la capacidad de ver este tipo de información con una periodicidad semanal.

BI en el contexto de las aplicaciones modernas

La presentación anterior supone que la arquitectura aplicativa está partida en dos subconjuntos complementarios: a) Las aplicaciones operacionales (u OLTP) y b) Las aplicaciones decisionales (usualmente OLAP).

En la situación actual esto es cada vez menos cierto, pues los paquetes aplicativos las populares, tal como las soluciones ERP, CRM o SCM (de las casas de software nacionales o extranjeras como SAP, Oracle, o Microsoft) tienen pre integrados módulos de BI.

En este sentido, las empresas Pymes deben alinear su posicionamiento con la tecnología, un módulo de BI apropiado. Es lógico que tales empresas implementen tales paquetes pre integrados de BI y no desarrollos a medida complejos, caros y difíciles de implementar.

¿Puede BI implementarse estratégicamente?

Lo explicado hasta el momento es que si BI se implementa estratégicamente puede aportar fundamentalmente al negocio.

Pero para esto, ¿qué se requiere para implementar estratégicamente BI en una Empresa?

M. Raisinghani propone (desde una perspectiva de Inversión en Tecnología) los siguientes factores fundamentales:

- “Estrategia Corporativa Coherente.
- Infraestructura correctamente definida.
- Procesos de Negocios de BI Business Process of BI dentro de la Organización.
- BI Accountability; and
- Execution on BI”

Al mirar estos factores vemos que solo empresas que usan a fondo la planeación estratégica, que son muy ordenadas en inversión tecnológica y que tienen una visión clara para BI en la forma de manejar el negocio, pueden implementar BI con algún chance de éxito.



Esto por supuesto nos pone en un panorama muy pesimista.

Se proponía en tal estudio la siguiente vía de madurez:

Gráfico 17: Etapas de Negocio e Implementación de BI.

[Volver](#)



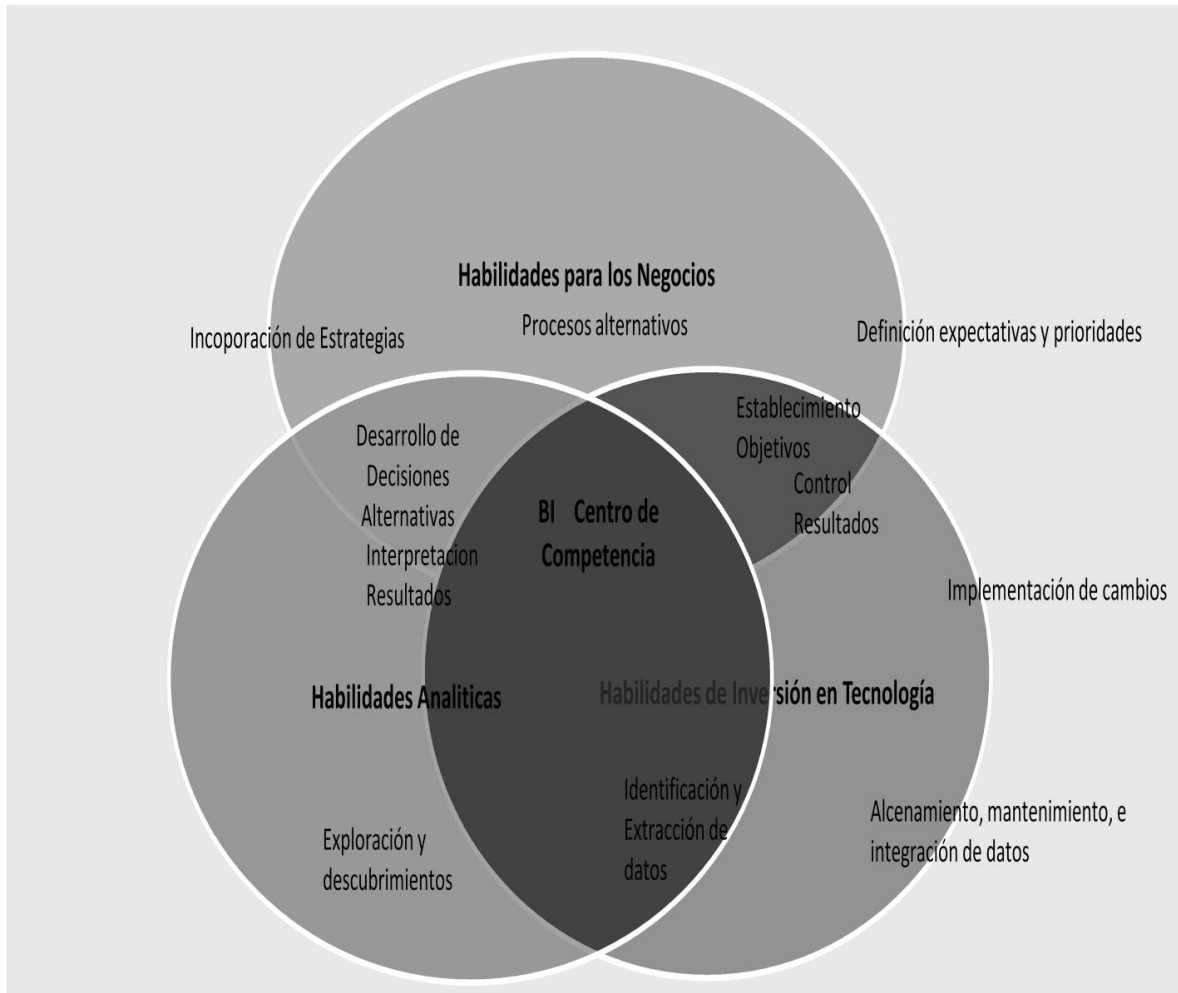
Fuente: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de Negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado

Con base en esta figura, vemos que el uso actual de las tecnologías BI se puede ubicar en el primer escalón, quedando por recorrer los otros escalones en la mayoría de las empresas.

Este mismo estudio perfila el conjunto de habilidades que deberían ser poseídos por el centro de excelencia en BI, tal como la siguiente figura muestra:



Gráfico 18: Habilidades que debe tener el Centro de Excelencia en BI



Fuente: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de Negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado

Este requerimiento muestra otra faceta de la dificultad de implementar estratégicamente BI en la organización.

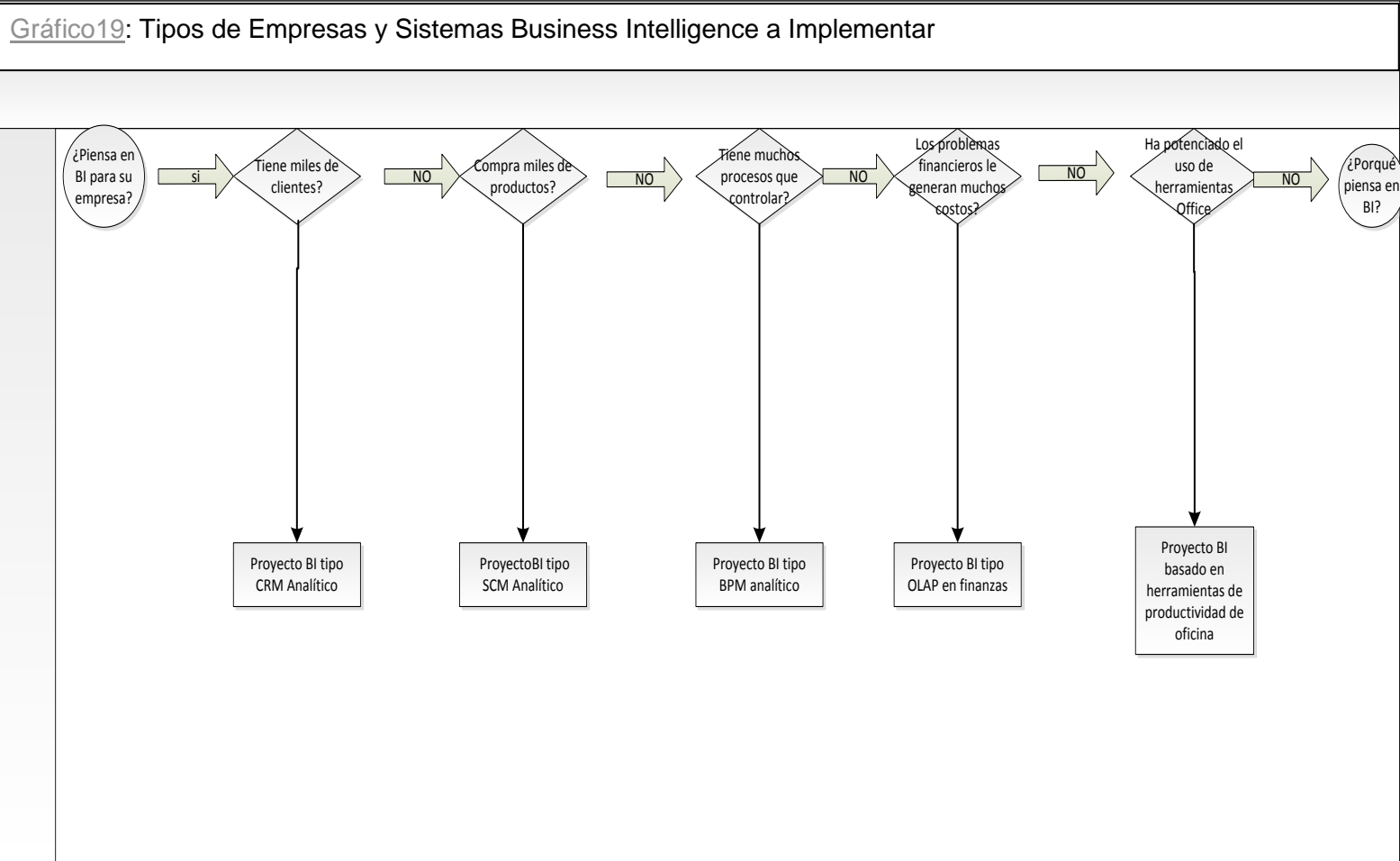
¿Cuál es el tamaño mínimo de una empresa para darse el lujo de tener este tipo de “overhead”?

¿Cómo fundear una unidad organizacional que combina técnicos TI con buenos especialistas en los temas del negocio?

¿Quién puede ser el dueño de tal unidad?

¿Qué poder tiene sobre la unidad TI y/o sobre las unidades de negocio para afectar los procesos con base en los datos que arrojan los estudios de BI?

Las situaciones descritas se pueden alinear con el siguiente gráfico:



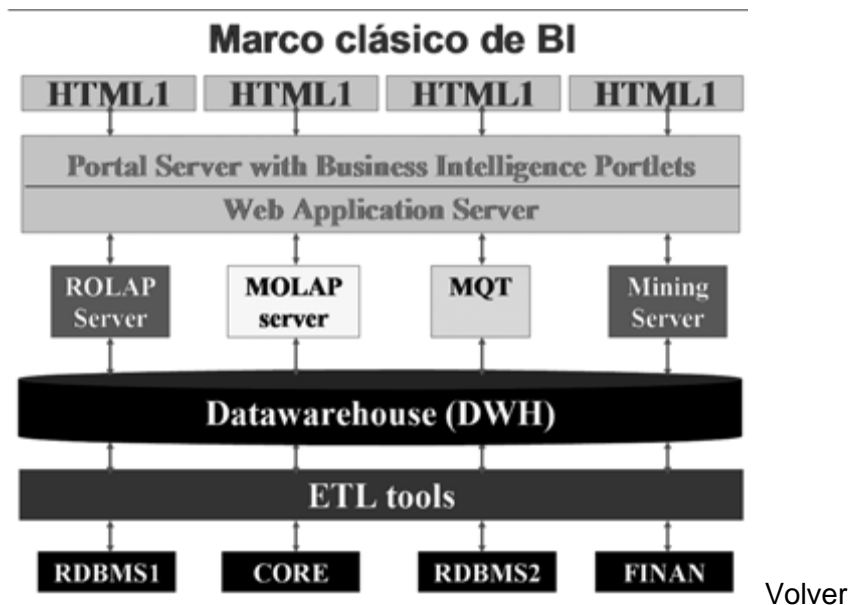
Fuente: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de Negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado.



¿Tiene sentido el proyecto clásico de BI?

En los casos en que es posible hacer proyectos de BI que hagan aportes a la competitividad del negocio podría pensarse en desarrollar un proyecto clásico de BI, tal como el del siguiente gráfico.

Gráfico 20: Marco Clásico de BI



Volver

Fuente: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de Negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado

Aunque tienen cierta complejidad estos ambiciosos proyectos se pueden realizar exitosamente cuando se dan ciertas condiciones:

- a) Acceso a modelos de industria, como por ejemplo el BDW (Banking DataWarehouse model) de IBM o el CFI (Compliance Framework for Insurance).
- b) Personal entrenado en los componentes/tecnologías BI y con buen conocimiento de los modelos de industria.

La experiencia indica que aunque los proyectos se realicen con éxito y entren a producción, en el mediano tiempo están muertos por las siguientes consideraciones:

- a) La alta rotación de los empleados. Tanto la capa de analistas medios que conoce los objetivos del proyecto y los procesos que se apalancan en él,



como sus correspondientes colegas en el área de TI cambian (se van de la empresa o pasan a otra posición) cada 2 a 3 años.

b) La incapacidad en la mayoría de las empresas para percibir valor estratégico en el modelo de datos. Esta incapacidad impide dedicar un equipo al conocimiento profundo del modelo de industria, el cual suele tener una curva de aprendizaje bastante alta. Por ende, luego de cierto tiempo los nuevos data-marts se hacen por fuera del modelo de industria cuyo uso se va diluyendo y perdiendo.

La conclusión aquí, es que proyectos clásicos de BI solo tendrían sentido (en general) en algunas empresas medianas y pequeñas, pero estas empresas carecen de los recursos de personal (y de los flujos de caja para soportarlos) para comprar y mantener los modelos de industria parametrizables que demanda una implementación estratégica de BI (esto sin contar con que la alta gerencia debería ver el uso de los datos como un generador de ventaja competitiva).

Marco para las decisiones

Para tomar decisiones en referencia a una estrategia es vital primero hacer una evaluación de la situación actual y luego formular, con base en las necesidades de la empresa y su apetencia para el uso de TI para generar ventajas competitivas, cual es la situación futura deseada.

Para simplificar definiremos tres posibles escenarios o estados (pensando en las empresas Clase I y Clase II, tanto para la situación actual como para la situación futura:

- Escenario 1: Los ejecutivos toman decisiones por instinto o mediante datos conseguidos informalmente. En este caso la empresa no usa tecnologías de BI o cuando mucho tienen unos reportes gerenciales que se distribuyen en medio físico, o en medio electrónico con alguna periodicidad, típicamente mensual. Empresas Clase I.
- Escenario 2: Algunas pocas áreas cuentan con unos gurús que pueden explotar modelos básicos para toma de decisiones.



En este caso la empresa tiene montado unos pocos (digamos 2) datamarts que explota con algún visualizador OLAP (ya sea MOLAP o ROLAP). Datamarts típicos sería el financiero y el de comercial. Estos datamarts no están integrados entre sí. Empresas Clase II.

- Escenario 3: Hay un proyecto corporativo, fondeado a varios años, para mejorar la capacidad para tomar decisiones en la empresa. En este caso la empresa tiene montados unos datamarts que están integrados a una bodega de datos (DWH). Como los datamarts se cargan del DWH, están pre integrados.

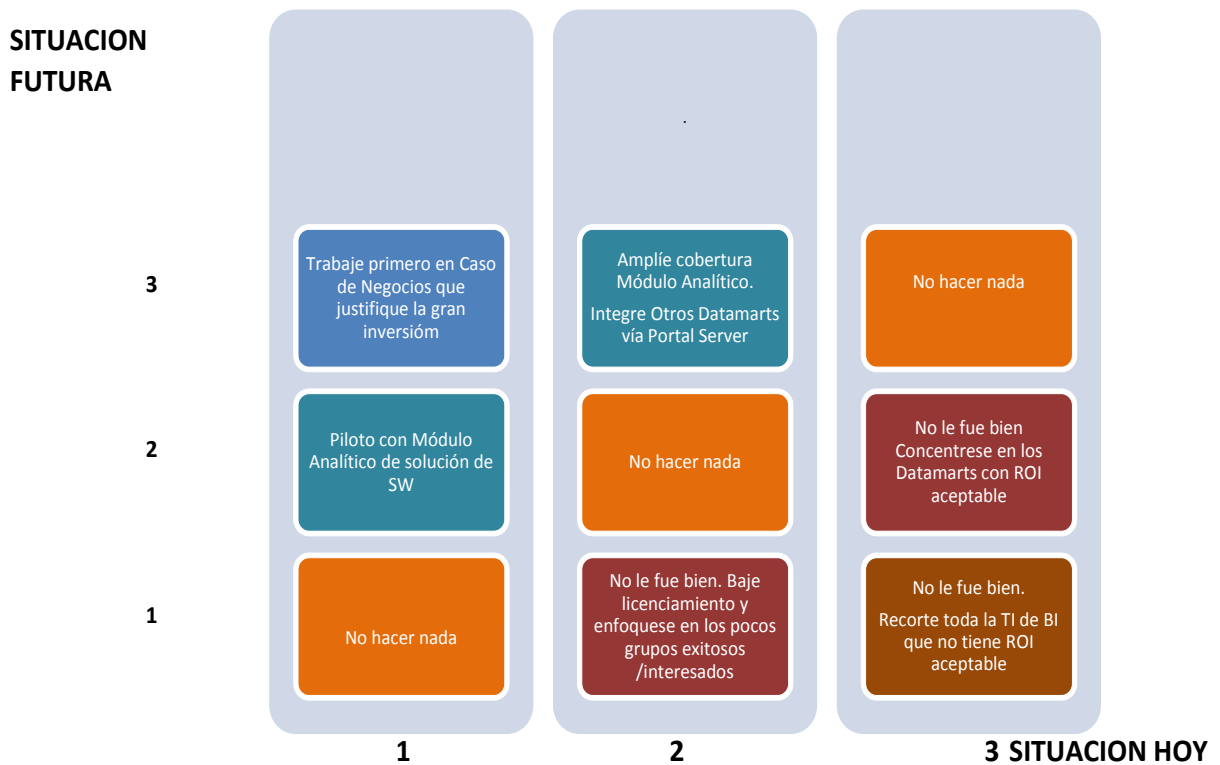
Existen procesos de mantenimiento del modelo, un CCB dedicado a los cambios en el modelo, hay responsables por realizar el mantenimiento de los clasificadores.

Para el caso de las empresas Clase II, la siguiente figura resume las posibles estrategias.

En el caso de las Empresas Clase I, la situación es esta:

Gráfico 21:

ESTRATEGIA PARA EMPRESAS CLASE I





Fuente Grafico 21: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de Negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado

No se debe implementar una tecnología porque el vecino ya lo hizo o porque está de moda. Un sólido Caso de Negocios debe sustentar toda inversión, particularmente una inversión en TI.

Salvo contadas excepciones, la alta gerencia no tiene una visualización de la forma de mejorar la competitividad del negocio apalancándose en la capacidad de jugar muy fácilmente con datos (agregarlos, cruzarlos, verlos en diferentes presentaciones). En estos casos haga una aproximación táctica a BI.

Las empresas sin las condiciones para implementar un proyecto estratégico de BI deberían optar por hacer algún tipo de outsourcing de este tipo de servicios. Este enfoque muy posiblemente les elimine el dolor de cabeza de montar los instrumentos de soporte para BI (como por ejemplo el centro de excelencia) y les permita familiarizarse con la tecnología.

En los casos en que se cuente con acceso a un directivo con una visualización clara del uso de los datos para mejorar la competitividad del negocio, pregúntese primero si este negocio tiene los volúmenes que justifican este tipo de proyectos. Recuerde que si no hay buenos volúmenes de información a trabajar, los módulos de tipo predictivo (como la Minería de Datos, Estadística, Series de Tiempo) pierden su utilidad pues son incapaces de generar predicciones con rangos.



ESTRATEGIA PARA EMPRESAS CLASE II

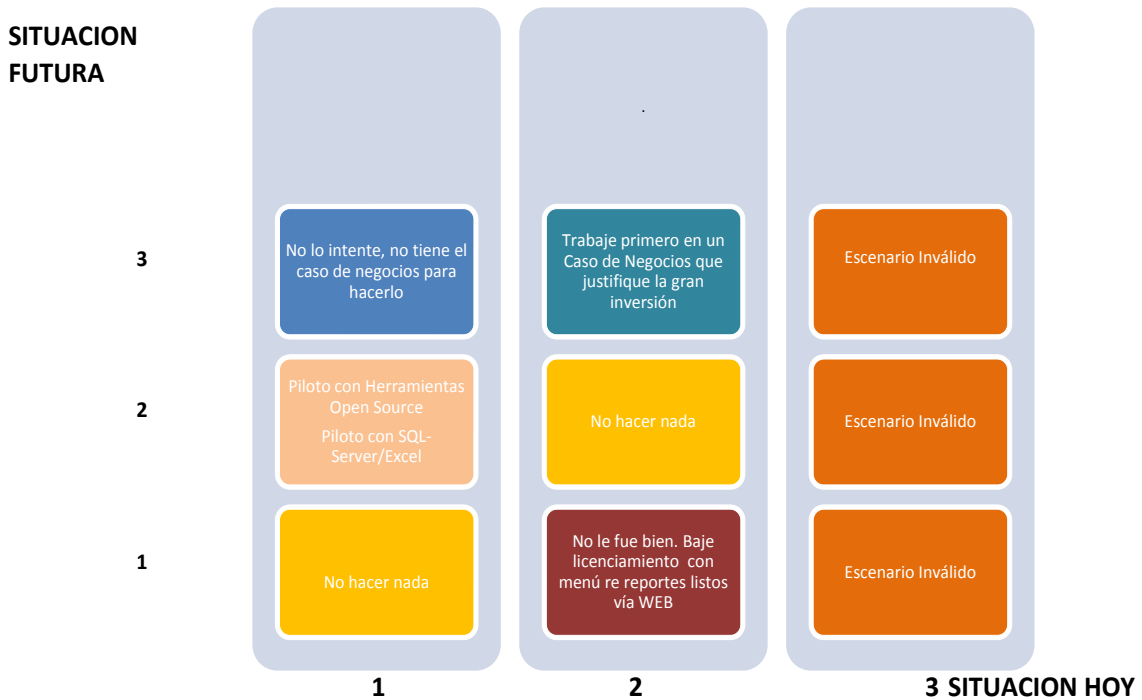


Gráfico 22: Fuente: Adaptado de Tratamiento de las tecnologías de Inteligencia de Negocios (BI) en la estrategia (TI). Fernando Hurtado
Llevando todo lo explicado a la realidad objeto de mi trabajo, puedo inferir:

La empresa productora de espectáculos de entretenimiento aspira a satisfacer las necesidades de sus clientes adaptándose a los requerimientos que estos plantean para satisfacer su necesidad de esparcimiento. Por lo que según lo planteado en la figura 12. Podemos hablar de la implementación de un Proyecto de BI tipo CRM Analítico.

La información a consolidar en Datamarts deberá ser de tipo estratégico aportando a elementos que identifiquen el Target a dirigir su servicio, promoviendo el desarrollo de nuevos productos que penetren fácilmente en el mercado.

Respecto de los escenarios a enfrentar, nos identificamos con la tipología de empresas CLASE I, en donde analizando la matriz de estrategias solo tendremos resultados favorables sin nos encontramos con la posibilidad de ampliar la cobertura Módulo Analítico, integrando Otros Datamarts vía Portal Server.



V - CONCLUSIONES:

En el transcurso del presente trabajo, he presentado las principales características de las PYMES y la industria del Entretenimiento y a la vez explicado la metodología a utilizar en la implementación de B.I.

De la misma forma he analizado las condiciones que deben darse para que sea viable la implementación de BI; por lo cual se puede llegar a responder los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos del sistema de inteligencia de negocios tendientes a que sea viable que las empresas PYMES logren convertir sus necesidades de información en resultados concretos de inteligencia para el apoyo efectivo de la toma de decisiones en el Sector de la industria del Entretenimiento?

¿Cuáles son los requerimientos clave, así como las características que posibilitan el desarrollo efectivo del sistema de inteligencia de negocios en este tipo de empresas?

¿Cuáles son los rasgos que caracterizan el desarrollo actual de BI en las organizaciones analizadas?

Fundamentos teóricos del sistema de inteligencia: La inteligencia de negocios es el proceso sistemático de recolección, tratamiento, análisis y difusión de la información sobre el entorno organizacional, con el fin de apoyar a los directivos responsables de la toma de decisiones de la compañía.

Una completa definición del concepto de BI debe contener como mínimo los siguientes elementos: el método utilizado para la transformación de las necesidades en resultados de inteligencia; el ámbito sobre el cual se enfocarán los esfuerzos de inteligencia; las directrices claras del porqué y para qué se acomete por parte de la empresa esta iniciativa.



Como se ha afirmado, la puesta en marcha de un sistema de inteligencia empresarial en una organización constituye una actividad de vital importancia para la empresa., puesto que le garantiza el suministro continuo de la información necesaria para acertar en la de toma de decisiones.

Independientemente de su innegable importancia en la toma de decisiones el conocimiento proveniente de la actividad inteligencia contribuye además a mejorar la planificación estratégica de la empresa al hacer disminuir el tiempo de respuesta de esta, estando al tanto de las oportunidades y amenazas propias del sector empresarial en cuestión, razones que influyen definitivamente en el progreso de la empresa, permitiéndole obtener numerosas ventajas competitivas.

Constituye un error muy frecuente el hecho de que algunos gerentes no valoren originariamente este tipo de actividad y que por ende no incorporen información de inteligencia en su labor al pensar que pueden dominar todas las cuestiones que acontecen en su sector. Si la organización no cuenta con un proceso formal para la recopilación y síntesis de la información proveniente de los diversos ambientes de la empresa, que permita hacer corresponder el funcionamiento de la misma con los movimientos del entorno empresarial, la organización debe abogar por un verdadero cambio en su cultura interna, que posibilite una mejor comprensión y una auténtica toma de conciencia acerca de todas estas temáticas.

En definitiva con la implementación de B.I. en una empresa pyme estamos implementando un cambio cultural en donde nos aseguramos que el trabajo de dirección sirve al cumplimiento de la visión de la empresa.

Se crea una democracia de la información ya que se dispondrá de los elementos necesarios en los distintos estamentos en las condiciones de esperadas, esto traerá aparejado que cada empleado podrá actuar en el interés de toda la empresa.

Esto beneficiará en que cada persona actuará con autonomía, facilitando las iniciativas. Esto debe ser potenciado en las distintas organizaciones, más aún si como en este caso la creatividad tiene un lugar prioritario.



De esta forma se pondrá la vista en el futuro, disminuyendo la importancia de las decisiones pasadas con lo cual se logrará un incremento de la confianza asegurando el compromiso al momento de actuar.

Requerimientos clave para el desarrollo del sistema de BI: Son cuatro los componentes clave que se requieren para el desarrollo del sistema de BI en las empresas: Negocio, Organizativo, Funcional y Tecnológico.

Como he mencionado el componente Negocio establece las directrices generales del sistema, este nos dirá la complejidad del sistema B.I. a considerar; el Organizativo dispone los recursos humanos y metodológicos que habilitan BI, desde el nivel de capacidad administrativa alcanzado hasta la cultura que desean mantener los directivos; el Funcional delimita las condiciones generales de la infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones con las que cuenta la empresa; por último, el componente Tecnológico determina la arquitectura específica de las soluciones de BI que se requieren para entregar los servicios y productos adecuados para los diferentes actores que son parte del sistema de BI, bien sea como directos implicados o como usuarios no permanentes de éste.

Aquí habrá que evaluar en una primera instancia, si existe negocio para comenzar con este desarrollo. Luego de esto hay que tener sumo cuidado y no confundir la incorporación de tecnología con la implementación de B.I. Pasado este obstáculo muchas pymes consideran excesivo la inversión a efectuar en desarrollo de proyectos de esta naturaleza, por lo cual debemos trabajar con el conocimiento a adquirir del mercado al que nos dirigimos.

Las distintas características que el cliente valore en el desarrollo del producto es lo que nos dará la cota de hasta donde llegar y que nivel de inversión deberemos desarrollar en sistemas de esta naturaleza.

Como había referenciado, este producto se encuentra en su estado de madurez, por lo que habrá que tener muy en claro que considera innovación nuestro cliente, y porque estará dispuesto a continuar con los productos de entretenimientos brindados.



La satisfacción del cliente y el nivel de fidelidad que demuestre darán indicio si se consideraron todas las variables posibles al momento de definir el diseño del producto.

En muchas ocasiones la correcta evaluación de las necesidades de información a desarrollar en cada situación específica lleva a la revisión de las herramientas existentes y con capacitación, enfoque, y un adecuado diseño pueden potenciar los recursos con una mínima inversión, por esta razón algunas empresas centran sus esfuerzos en la integración de información apoyadas en data warehouses haciendo énfasis en la explotación de las fuentes de datos internas de la empresa (datos recopilados a partir de los sistemas transaccionales; la mayoría de las empresas cuentan con sistemas ERP y el resto con desarrollos propios).

Están concentrados en la visualización de información desde distintos ángulos y con diferente nivel de profundidad; integrando estos sistemas con prácticas de balanced scorecard para realizar monitoreos más precisos sobre variables determinadas como relevantes.

Estos recursos muchas veces se encuentran disponibles en la organización, pero pocas son las que han recorrido grandes pasos en la utilización de técnicas avanzadas para análisis de datos.

Cabe señalar que no se encuentran definiciones únicas y definitivas sobre BI, como tampoco metodologías únicas y definitivas, ni soluciones tecnológicas absolutamente refinadas, probadas y completas que cubran todas las necesidades. Todo ello apenas está en construcción y por esto existe imposibilidad de realizar recomendaciones puntuales, que apliquen para diferentes empresas y necesidades de BI.

A partir de este trabajo, lo que se intenta es hacer comprender a BI como concepto y como práctica empresarial, reconociendo los diferentes elementos tecnológicos y organizacionales que trabajan aunadamente con BI, y puede, con base en este planteo, comenzar a profundizar sobre temas de gran trascendencia que buscan respaldar la toma de decisiones a través de tecnologías de información.



Las PYMES que planean implementar o están desarrollando proyectos de inteligencia de negocios, podrán apoyarse en el esquema aquí presentado, para respaldar el diseño y perspectiva futura de BI.

Algunos componentes clave tales como el ciclo tradicional de inteligencia, el sistema de información para BI, el modelo organizativo para el sistema de inteligencia, la tipología de empresas en función a su situación estratégica, las características del negocio para la selección de la herramienta BI más adecuada, sirven para comprender el concepto sistémico de BI.

Estos factores, más que pretender anexarle mayor complejidad a BI, lo que buscan es adherirlo como una verdadera práctica organizacional que perdure en el tiempo, mejorándose continuamente, y brindando con ello soportes claros para la toma de decisiones y la preparación de una empresa que se desenvuelva apropiadamente en un entorno competitivo, complejo y cambiante.

El estado actual de BI en las empresas provee un diagnóstico, que aunque no es generalizable, si puede llegar a ser significativo por la dinámica de las empresas planteadas. En este sentido se abren campos de trabajo importantes tales como la minería de datos, la conexión de BI con indicadores de desempeño organizacionales, otros ámbitos de aplicación que vayan más allá de los procesos básicos de negocio, la explotación de información cualitativa, por mencionar sólo algunos de ellos. En efecto su desarrollo beneficiará al mejoramiento y ampliación de la práctica actual de BI en las empresas.

Limitaciones en la profundización de contenidos: El mercado actual de S.S.T.D. es extenso y muy especializado. Las soluciones aquí consignadas se mencionan muy superficialmente, con el fin de no desviar la atención sobre el alcance establecido y posiblemente abrir un camino que es intenso de recorrer.

Es importante reconocer esta limitación porque, dado que el término BI es a menudo asociado únicamente con herramientas TI, se podría pretender encontrar en este trabajo una explicación extensa y profunda sobre todos y cada uno de los componentes tecnológicos referenciados.

GLOSARIO:

BPM: Se llama **Gestión de procesos de negocio** (*Business Process Management* en inglés) a la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, *BPM* se enfoca en la administración de los procesos dentro de una organización. Es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Para soportar esta estrategia es necesario contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida de *BPM*. Este conjunto de herramientas son llamadas Business Process Management System (BPMS), y con ellas se construyen aplicaciones *BPM*.

Cuadro de mando analítico (EIS tradicionales): elaboración, a partir de data-marts, de informes resumen e indicadores clave para la gestión (KPI), que permitan a los gestores de la empresa analizar los resultados de la misma de forma rápida y eficaz. En la práctica es una herramienta de query orientada a la obtención y presentación de indicadores para la dirección (frente a la obtención de informes y listados).

Cuadro de mando integral o estratégico (Balanced Scorecard): este modelo parte de que la estrategia de la empresa es el punto de referencia para todo proceso de gestión interno. Con él los diferentes niveles de dirección y gestión de la organización disponen de una visión de la estrategia de la empresa traducida en un conjunto de objetivos, iniciativas de actuación e indicadores de evolución.

CRM (de la sigla del término en inglés "Customer Relationship Management"): La administración basada en la relación con los clientes. CRM, es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores. Software para la administración de la relación con los clientes. Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM

se refiere al sistema que administra un Data warehouse (Almacén de Datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa.

Datamart: (o mercado de datos) es una base de datos especializada, departamental, orientada a satisfacer las necesidades específicas de un grupo particular de usuarios (en otras palabras, un datawarehouse departamental, normalmente subconjunto del corporativo con transformaciones específicas para el área a la que va dirigido).

Datamining (minería de datos): Son auténticas herramientas de extracción de conocimiento útil, a partir de la información contenida en las bases de datos de cualquier empresa. El objetivo que se persigue es descubrir patrones ocultos, tendencias y correlaciones, y presentar esta información de forma sencilla y accesible a los usuarios finales, para solucionar, prever y simular problemas del negocio.

Datawarehouse: es una base de datos corporativa que replica los datos transaccionales una vez seleccionados, depurados y especialmente estructurados para actividades de query y reporting.

ERP: Los sistemas de **planificación de recursos empresariales**, o **ERP** (por sus siglas en inglés, *Enterprise resource planning*) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. La Planificación de Recursos Empresariales es un término derivado de la Planificación de Recursos de Manufactura (MRPII) y seguido de la Planificación de Requerimientos de Material (MRP). Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía.

HOLAP (Hybrid Online Analytical Process: procesamiento analítico en línea híbrido) es una combinación de ROLAP y MOLAP, que son otras posibles implementaciones de OLAP. HOLAP permite almacenar una parte de los datos como en un sistema MOLAP y el resto como en uno ROLAP. El grado de control que el operador de la aplicación tiene sobre este particionamiento varía de unos productos a otros.

HTML, siglas de **HyperText Markup Language:** (*Lenguaje de Mercado de Hipertexto*), es el lenguaje de marcado predominante para la elaboración de pá-

ginas web. Es usado para describir la estructura y el contenido en forma de texto, así como para complementar el texto con objetos tales como imágenes. HTML se escribe en forma de «etiquetas», rodeadas por corchetes angulares (<,>). HTML también puede describir, hasta un cierto punto, la apariencia de un documento, y puede incluir un *script* (por ejemplo Javascript), el cual puede afectar el comportamiento de navegadores web y otros procesadores de HTML.

MOLAP:

Es el acrónimo inglés de *Multidimensional Online Analytical Processing*, es decir, '*procesamiento analítico multidimensional en línea*'. Se trata de una alternativa a la tecnología ROLAP (OLAP-Relacional). Aunque ambos tipos de herramientas están diseñadas para realizar análisis de datos a través de un modelo de datos multidimensional, MOLAP se diferencia significativamente en que requiere un pre procesamiento y almacenamiento de la información contenida en el cubo OLAP. MOLAP almacena estos datos en una matriz de almacenamiento multidimensional optimizada, más que en una base de datos relacional (o en un ROLAP).

OLAP (on-line analytical processing): herramientas que manejan interrogaciones complejas de bases de datos relacionales, proporcionando un acceso multidimensional a los datos, capacidades intensivas de cálculo y técnicas de indexación especializadas. Permiten a los usuarios trocear sus datos planteando queries sobre diferentes atributos o ejes. Utilizan un servidor intermedio para almacenar los datos multidimensionales pre calculados de forma que la explotación sea rápida.

OLTP (OnLine Transaction Processing): Procesamiento de Transacciones En Línea es un tipo de sistemas que facilitan y administran aplicaciones transaccionales, usualmente para entrada de datos y recuperación y procesamiento de transacciones (gestor transaccional). Los paquetes de software para OLTP se basan en la arquitectura cliente-servidor ya que suelen ser utilizados por empresas con una red informática distribuida.

Query & reporting: herramientas para la elaboración de informes y listados, tanto en detalle como sobre información agregada, a partir de la información de

los datawarehouses y datamarts. Desarrollo a medida y/o herramientas para una explotación libre.

ROLAP: significa **P**rocesamiento **A**nalítico **O**nLine **R**elacional, es decir, se trata de sistemas y herramientas OLAP (*Procesamiento Analítico OnLine*) construidos sobre una base de datos relacional. Es una alternativa a la tecnología MOLAP (**M**ultidimensional OLAP) que se construye sobre bases de datos multidimensionales. Ambos tipos de herramientas, tanto ROLAP como MOLAP, están diseñadas para realizar análisis de datos a través del uso de modelos de datos multidimensionales, aunque en el caso de **ROLAP** estos modelos no se implementan sobre un sistema multidimensional, sino sobre un sistema relacional clásico.

SCM: Software Configuration Management (SCM) ó en castellano Gestión de configuración de software es una especialización de la Gestión de configuración a todas las actividades en el sector del desarrollo de software. SCM trata y controla:

La elaboración de código fuente por varios desarrolladores simultáneamente, el seguimiento del estado de las versiones y sus cambios y la conducción de la integración de las partes del software en un solo producto de software.

BIBLIOGRAFIA:

- 1- Alhama, B.R. Alonso, A.F. y Cuevas, C.R.: Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2001.
- 2- Bongiovanni, Nelly Cristina Lic. Notas de Cátedra: Tema: “Etapa de Relevamiento: Herramientas de recolección de datos” – Setiembre de 2008. Universidad de Rio Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas. Lic. En Administración de Empresas.
- 3- Carr, N. (2003) Does IT matter, Harvard Business Review, May 2003.
- 4- Castellanos Cruz, Rodeloy. PENSAMIENTO, HERRAMIENTAS Y ACCION DEL ESTRATEGA.
- 5- Dresner, H.; Linden, A.; Buytendijk, F.; Friedman, T.; Strange, K.; Knox, M.; Camm, M. (2002) The Business Intelligence Competency Center: An Essential Business Strategy, Gartner Strategic Analysis Report R-15-2248, 29 Mayo 2002.
- 6- Drucker, P.F. (1991) The Information executives truly need, Harvard Business Review, Jan-Feb 1991.
- 7- Drucker, P.F. (2004).What makes an effective executive, Harvard Business Review reprint RO406C.
- 8- Duane Davis- “Investigación en administración para la toma de decisiones”, 5º Edición – Edit. Thomson, 2000, pag.268.
- 9- García, Fidel. “Gestión del Conocimiento un modelo de competitividad academic aplicable a entornos empresariales” Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/fidelgracia.html Mayo, 2004
- 10-Gomes, Elisabeth – Braga, Fabiane: Inteligencia Competitiva, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2002.
- 11-Herrera Mora, Camilo. El consumo Cultural Potencial en América 2001. www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/chm/3.htm
- 12-Hurtado, Fernando. Tratamiento de las tecnologías de inteligencia de negocios (BI) en la estrategia de (TI). – Artículo Revista Sistemas pág. 69.

- 13-Hurtado, Fernando. (2005) Uso de tecnologías analíticas, SISTEMAS No 94 Octubre-Diciembre 2005.
- 14-Keegan, Rebecca Winters. ¿Cómo va a afectar la recesión Entretenimiento Biz? <http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1853769,00.HTML>
- 15-Magdalena, Fernando. “Sistemas Administrativos”, 3ra. Edición- Ediciones Macchi 1992 – pág. 39.
- 16-Mahesh Raisinghani. (2004) Business Intelligence in the Digital Economy: Opportunities, Limitations, and Risks, Idea Group Publishing, ISBN: 1591402069.
- 17-Mesa Oramas , Jesús M. Ec. Lic. REQUERIMIENTOS DE UN SISTEMA DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL. OTROS CONCEPTOS ADMINISTRACIÓN 08-2005.
- 18-Papua, Jorge. “Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales” – Edit. Fondo de cultura económica – 1982
- 19-Perossa, Mario Luis. La crisis del crecimiento en las Pymes Argentinas – La adaptación de la empresa Familiar a los nuevos escenarios competitivos.
- 20-Porter, M. De todas formas los modelos de las competencias y su seguimiento están en estadios muy crudos como para que BI pueda ser de verdadera utilidad en estos tópicos (1979) How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, March April 1979.
- 21-PricewaterhouseCoopers (2001) Trendsetter Barometer, Nov 7 2001.
- 22-Robbins, Stephen P. “Administración teórica y práctica” 4º edición – 1994, pág. 179.
- 23-Rusenias, Rubén O. “Manual de control Interno” - 1ra Edición, Editorial Cangallo 1978 – pág. 79/97
- 24-Salinas Ferreyra, Tiago. Artículo: Los SSD como Ventaja Competitiva de las Pymes. 6 de Marzo de 2008. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Universidad Virtual.
- 25-Salvatore Concha, Claudio Alessandro. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Escuela de Ingeniería y Ciencias. Título del Proyecto de Grado. Reingeniería de Procesos en un Canal de

- Televisión. Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago de Chile. Agosto 2007.
- 26-Sosa Porteiro, Marisel Ing.; Cobo Morales, Pedro Humberto Lic.- Herramientas para la Inteligencia empresarial. DISAIC CASA CONSULTORA- Pág. 4 a 13.
- 27-UniversiaKnowledge@Wharton. Diseño de estrategias en momentos de incertidumbre. Febrero 2008.
- 28-Wolff Carmen. Implementando un Data Ware house. <http://www.inf.udec.cl/revista/edicion5/cwolff.htm>
- 29-Wolf, Michel. Art. Su Atención por favor. Industria del Entretenimiento. Revista Gestión Vol. 4 N° 1999.
- 30-Zvenger, Patricia Andrea. Tesis de Licenciatura: Introducción al soporte de Decisiones. Incorporación de Soluciones OLAP en entornos empresariales. Diciembre 2005. Departamento de Ciencias e Ingeniería de la Computación. Universidad Nacional de Sur.

[Inicio](#)

Índice de Tablas:

Tabla N°		Página
1	<u>Definiciones de Sector Cultura</u>	5
2	<u>Distribución de Salas por Provincias en Argentina</u>	7
3	<u>Cantidad de asistentes a salas comerciales</u>	8
4	<u>Concurrencia habitual a las salas argentinas Año 2008 - 2009</u>	9
5	<u>Fuentes de Información</u>	34
6	<u>Herramientas para captar datos</u>	37
7	<u>Información para el análisis de la Situación</u>	38
	Cont.	39
8	<u>Entrevistas/Encuesta</u>	43
9	<u>Variables a considerar</u>	44
10	<u>Variaciones metodológicas de la observación</u>	48
11	<u>Resumen Relevamiento</u>	64
12	<u>Tecnología a aplicar en distintos problemas</u>	93

[Inicio](#)

Índice de Gráficos:

Gráfico		Página
N°		
1	<u>Consumo de Bienes Culturales</u>	6
2	<u>Bases del Proceso Decisorio</u>	16
3	<u>Modelo de Ventajas Competitivas</u>	17
4	<u>Creación de valor del proceso de información</u>	24
5	<u>Dominio de la Inteligencia Empresarial</u>	30
6	<u>Ciclo de Inteligencia</u>	33
7	<u>Relaciones con otras áreas</u>	53
8	<u>Planificación de la tareas a desarrollar</u>	61
9	<u>Diez Pasos Diagnóstico sistémico</u>	63
10	<u>Mapa Estratégico de la Empresa</u>	70
11	<u>Niveles de Capacidad Administrativa</u>	79
12	<u>Trazabilidad de Gestión</u>	81
13	<u>Modelo Integral de y una Solución BI</u>	84
14	<u>Esquema Análisis FODA</u>	88
15	<u>Dimensiones de Concepto B.I.</u>	92
16	<u>Posiciones de Negocio frente a la Inversión en Tecnología</u>	98
17	<u>Etapas de Negocio e Implementación de B.I.</u>	101
18	<u>Habilidades que debe tener el centro de excelencia en BI</u>	102
19	<u>Tipos de Empresas y Proyectos BI a implementar</u>	103
20	<u>Marco Clásico BI</u>	104
21	<u>Estrategia para empresas Clase I</u>	106
22	<u>Estrategia para empresas Clase II</u>	108

Inicio

