|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CURSO DE CAPACITACIÓN VIRTUAL EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL. | | | | | |
| Competencia del curso:  Conocer e interiorizar los conceptos de la Inteligencia aplicada a las empresas, como una herramienta eficaz para la toma de decisiones. | | | | | |
| Objetivo del mod 2: Identificar los conceptos básicos de la Inteligencia Estratégica motivando su aplicación en la empresa. | | | | | |
| Propuesta temática | | **Desempeños** | | | |
| Módulos | **Temas** | **Conceptuales**  **(Saber)** | **Procedimentales**  **(Saber hacer)** | | **Actitudinales**  **(Ser)** |
| 2. Entendamos la Inteligencia Estratégica - IE. | * + Conceptos y características de la Inteligencia de Negocios, la Inteligencia Empresarial y la Inteligencia Estratégica.   + Productos y herramientas de Inteligencia como apoyo a la toma de decisiones. | * + Definición de Inteligencia de Negocios, Inteligencia Empresarial e Inteligencia Estratégica.   + Identificación de las características de Inteligencia de Negocios y la Inteligencia Empresarial.   + Presentación de diferentes productos y herramientas de inteligencia, como apoyo a la toma de decisiones. | | Asociación de los conceptos con las funciones y responsabilidades individuales. | Uso de la Inteligencia para el aporte individual en la toma de decisiones de la empresa. |
| Convenciones del documento:  Rojo: Recomendaciones de imagen  Purpura: Nombre y texto de los personajes  Verde: Instrucciones para el usuario.  Azul subrayado: Nombres de botones o links.  Resaltado en Amarillo: Cambios y/o modificaciones sobre una versión. | | | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| Secuencia didáctica/ momentos | Desarrollo de contenido |
| 1. Antes de iniciar… una historia. Exploración de saberes previos.  Preguntas reflexivas. | Imagen del Sensei en posición de saludo o venia.  **Sensei:** Bienvenidos.  Seguramente habrá escuchado acerca de la inteligencia empresarial, la inteligencia estratégica o la inteligencia de negocios; pero realmente comprende el origen de estos conceptos y sus diferencias entre sí.  Conozcamos una historia…  *Por: Dinero.com| NOTICIA, 7 de marzo de 2013*  ***Inteligencia de Negocios, herramienta en las empresas***  ***Las herramientas de Inteligencia de Negocios crecen a una tasa anual del 11,5% y los gastos de inversión equivalen a más de 7 billones de dólares.***  *En la actualidad, determinar cómo manejar y aprovechar la información partiendo de su calidad, es fundamental para que la gestión empresarial se traduzca en mejores resultados, por esto se habla de Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI), proceso que facilita el análisis de los datos que posee una empresa, para convertirlos en conocimiento e información útil que apoye las decisiones de negocios.   La aplicación de este proceso en las organizaciones comprende técnicas y herramientas tecnológicas, que permiten recopilar grandes cantidades de datos que son procesables y que se pueden aplicar, por ejemplo, en la elección de los mejores clientes para los escenarios de riesgo, asignación de probabilidades, diagnóstico y otros resultados.  Evaluar y analizar la utilización de este tipo de tecnologías es relevante para entender su dinámica y hacer mejoras. Según un estudio realizado por la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), desde la Facultad de Ingeniería en su departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial, las herramientas de Inteligencia de Negocios crecen a una tasa anual del 11, 5 por ciento y los gastos de inversión equivalen a más de 7 billones de dólares, lo que demuestra lo trascendental que es la aplicación de esta tecnología.  Dentro del mismo estudio hecho por la UNAL mediante una encuesta con la participación de 98 empresas, se determinó que el 70% de los encuestados, está satisfecho con los resultados del empleo de la BI. Según, Gehiner Salamanca López, Senior Partner del Grupo LiSim, “es clave comprender que la inteligencia de negocios como actividad o como área no es un brazo sino un cerebro, por lo mismo su principal utilidad no está en generar datos para ser procesados por las áreas, está en entregar información útil, en analizar y generar resultados sobre los datos”.  Para un mayor análisis del tema, Gehiner Salamanca, compartió cuatro puntos importantes de la inteligencia de negocios:  1. Definición del problema que amerita aplicar BI:  Todas las empresas que requieran tomar decisiones sobre el análisis del comportamiento de su mercado, y en especial, aquellas que cuentan con un mercado masivo, las cuales necesitan conocer y entender el comportamiento de consumo, pago, lealtad y rentabilidad de sus clientes. Cuando una institución mejora sus indicadores o los empeora y no sabe por qué o por quien mejoraron o empeoraron, necesita con urgencia seccionar su población y aplicar la BI.  2. Tipo de información que se debe recopilar: La información requerida hace referencia al análisis que se esté desarrollando, pero en general se requiere información de los clientes que permite segmentarlos, y del comportamiento de estos.  El proceso de implementación interna o externa de la BI, es transversal a toda la institución, es decir, debe surtir de información (diferente a datos), conocimiento y recomendaciones de estrategia a todas las áreas.  3. Decisiones clave: Obtener información útil que permita conocer al cliente es vital, en ocasiones las instituciones no piden la información clave y en otras piden más de lo necesario. Vincular las diferentes etapas de la captura de la información, empezando por el cliente, el promotor, el vendedor, el capturador, el auxiliar, el analista y en general todas las áreas que la utilizan. Hacer auditorias permanentes de calidad de los datos, campañas y capacitaciones que promuevan la cultura del dato y la información, en todas las instancias de organización.*  *4. Beneficios: BI guía, recomienda y permite tomar acciones antes de.*  *Su éxito o fracaso se evidencia en el transcurso del proceso en sí. La inteligencia de negocios es transversal a todas las áreas de la organización, por lo tanto tiene línea directa con la toma de decisiones. Con la inteligencia de negocios se por qué y qué grupo de clientes influye en que mi compañía tenga buenos o malos resultados. Permite entregar información útil, analizar y generar resultados sobre los datos.*  *Recuperado de* [*http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/inteligencia-negocios-herramienta-empresas/179039*](http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/inteligencia-negocios-herramienta-empresas/179039)  *--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------*  **Sensei:** Ahora, veamos si cuenta con el conocimiento necesario para continuar este camino.  Ejercicio de selección múltiple, al final se le dice al participante qué respuestas fueron las suyas y cuáles las correctas.  Las correctas se resaltan en Turquesa.  **De las siguientes afirmaciones seleccione la que considere correcta:**  **La Inteligencia de negocios es:**  - Una herramienta de control empresarial para monitorear indicadores.  - Transformar los datos en información significativa y útil para la toma de decisiones.  - Una herramienta enfocada al análisis de los datos de una organización.  **Inteligencia empresarial se entiende como:**  - **Aplicación informática que proporciona informes y listados consolidados**.  - Reunir, analizar y entregar información externa e interna para la toma de decisiones y la orientación estratégica.  - **Compartir información entre todas las áreas de la organización.** |
| 2. Alistemos herramientas. Fundamentación teórica.  -------------  Para enlazar:  Drill Through: Es la operación con la que se puede acceder al mayor nivel de detalle disponible para un valor dado que este calculado con alguna función de agregación.  OLAP (On-Line Analytical Processing): procesamiento analítico en línea. Agiliza la consulta de grandes cantidades de datos, aprovechando estructuras multidimensionales (o Cubos OLAP) que contienen datos resumidos de grandes [Bases de datos](http://es.wikipedia.org/wiki/Bases_de_datos) o Sistemas Transaccionales (OLTP). Se usa en informes de negocios de ventas, marketing, informes de dirección, [minería de datos](http://es.wikipedia.org/wiki/Miner%C3%ADa_de_datos) y áreas similares.  OLTP ((OnLine Transaction Processing): Procesamiento de transacciones en línea. Facilita y administra aplicaciones transaccionales, usualmente para entrada de datos y recuperación y procesamiento de transacciones. | Imagen del Sensei en sentado en posición meditativa.  **Sensei:** Le recuerdo la importancia de suconfianza en mí para continuar este camino. Comencemos.  **TÍTULO: INTELIGENCIA DE NEGOCIOS E INTELIGENCIA EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA ESTRATÉGIA DEL NEGOCIO.**  En el módulo 1 conocimos los principales hechos históricos relacionados con la aplicación de la inteligencia en las empresas; sin embargo, este concepto se ha ido desarrollando en el tiempo hasta convertirse en disciplinas como la inteligencia de negocios y la inteligencia empresarial, que en diferente medida han influido en la gestión organizacional, especialmente en los niveles táctico y estratégico.  Imagen del Sensei enseñando:  **Sensei:** Conozcamos diferentes definiciones de Inteligencia de Negocios o Business Intelligence – BI.  En recuadro destacado:   * **Inteligencia de negocios**: es un conjunto de teorías, metodologías, procesos, arquitecturas y tecnologías, que **transforman los datos** en bruto en información significativa y útil para fines comerciales (Centrodeartigos.com, 2014). * **Inteligencia de negocios**: es la habilidad para **transformar los datos** en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios (Sinnexus.com, 2012). * **Inteligencia de negocios**: es el conjunto de estrategias y llaves enfocadas a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del **análisis de los datos** existentes en una organización o empresa (Wikipedia.org, s.f).   Fin de recuadro destacado.  Al centrarse en los datos, la Inteligencia de negocios permite el manejo de grandes cantidades de información que ayuda a identificar y desarrollar nuevas oportunidades, y estas oportunidades combinadas con una estrategia efectiva, puede conducir a la creación de una ventaja de mercado competitiva y la estabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.  **Características de la Inteligencia de negocios (BI)**  Este conjunto de herramientas y metodologías tienen en común las siguientes características (Mastercomputer.es, 2010):   * *Accesibilidad a la información*. Los datos son la fuente principal de este concepto. Lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas será el acceso de los usuarios a los datos con independencia de la procedencia de éstos. * *Apoyo en la toma de decisiones.* Se busca ir más allá en la presentación de la información, de manera que los usuarios tengan acceso a herramientas de análisis que les permitan seleccionar y manipular sólo aquellos datos que les interesen. * *Orientación al usuario final.* Se busca independencia entre los conocimientos técnicos de los usuarios y su capacidad para utilizar estas herramientas.   Por supuesto, esta información debe ser asegurada dando cumplimiento a los principios de *confidencialidad, integridad, disponibilidad y calidad*, y los demás elementos de seguridad de la información establecidos por la empresa y por los estándares aplicables (ver el Curso de capacitación virtual en Seguridad Informática: Asegurando la información de la empresa).  En definitiva, una solución Business Intelligence completa debe permitir la toma de decisiones de acuerdo con el siguiente ciclo:  Presentar como diagrama interactivo, tomando como base la siguiente imagen:  **Haga clic en cada etapa del ciclo para conocer las actividades y preguntas orientadoras.**  Al pasar el mouse por cada título debe desplegarse la información según corresponda:  Imagen1.jpg  ---------------------------------------------------------------------------------------------------------------  Por otro lado, la **Inteligencia Empresarial** es un concepto más amplio del uso de la inteligencia en las organizaciones, pues aprovecha la contribución de la inteligencia de negocios, la inteligencia de mercados o la Inteligencia competitiva, ya que cada una básicamente, está enfocada dar solución a preguntas específicas del negocio.  Conozcamos algunas definiciones de inteligencia empresarial.  En recuadro destacado:   * **Inteligencia empresarial** es una herramienta gerencial que facilita el cumplimiento de la misión organizacional, mediante el análisis de la información relativa al negocio y su entorno. Es decir, se apoya en el conocimiento generado a partir de la combinación de la información interna y la información externa o del entorno competitivo, para respaldar las decisiones empresariales. * **Inteligencia empresarial:** es la aplicación innovadora de la información analítica, la planeación empresarial y el monitoreo de clase mundial para acelerar el logro de los objetivos del negocio (Ernst & Young, 2012). * **Inteligencia corporativa o empresarial:** capacidad de reunir, analizar y entregar oportunamente información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de una organización, para la toma de decisiones operativas y la orientación estratégica. Por lo tanto, la Inteligencia Corporativa incluye una visión global de los aspectos económicos, financieros, históricos, tecnológicos, sociales y regulatorios relacionados con la esfera de acción de la organización (Orozco. 1995, p.1).   Fin de recuadro destacado.  Así, la aplicación de la inteligencia empresarial se enfoca en los asuntos globales del negocio y por lo tanto, representa mayores ventajas para las empresas. Algunas de estas ventajas son las siguientes:   * Mejor comprensión de la realidad empresarial al incorporar el análisis de las informaciones internas y externas. * Gestión más eficaz a la hora de tomar decisiones. * Mayor rapidez en la adaptación ante los cambios producidos en el entorno competitivo * Mejor control de riesgos tanto internos como externos. * Alineación de las distintas operaciones de la empresa con una estrategia uniforme.   Además, recordemos que la Inteligencia empresarial debe incluirse como una función permanente en las empresas, mediante la creación del grupo o área correspondiente, generalmente a nivel directivo; que será responsable de localizar, identificar, seleccionar, evaluar, validar y procesar datos para convertirlos en información inteligente para la toma de decisiones acertada.  **Título del diagrama: Proceso para diseñar una estrategia de información en Inteligencia Empresarial**    Basado en proceso de cinco pasos para la estrategia de información presentado por Ernst & Young (2012). *Inteligencia Empresarial:*  *Cómo mejorar su IQ Empresarial.*  En recuadro destacado:  La inteligencia empresarial tiene entre otras funciones evitar sorpresas negativas para las empresas. Los siguientes son lineamientos a tener en cuenta en el diseño de un sistema de Inteligencia Empresarial (IE):   * Compromiso de la alta dirección: sensibilizar y convencer a los jefes y directivos de la empresa para el establecimiento de un grupo de Inteligencia Empresarial-IE. * Definir el campo de acción del grupo de IE: parcial o total dentro de la organización. * Dominio de la acción: interna y/o externa, permanente u ocasional. * El tipo de inteligencia: defensiva u ofensiva. * Recursos disponibles: ¿con qué se cuenta y qué hace falta? * Pasos para su establecimiento: definir clientes, necesidades, captación de la información, su evaluación, tipo de almacenamiento, organización, análisis, formatos de distribución del producto de inteligencia y realimentación del sistema. * Necesidades de información: fuentes formales e informales, incluyendo las consultorías, asesorías y estudios estratégicos. * Formas de distribución de producto de inteligencia (¿para quienes?) * Personas que participarán: teniendo en cuenta que cuenten con amplia capacidad de captura de información, de análisis y síntesis, interpretación e intuición para percibir las fuerzas y perspectivas del entorno, de la competencia y sus tendencias. * Recursos informáticos o tecnológicos existentes y propuestos * Ubicación del programa o servicios de IE en el organigrama.   (BIOMUNI. Consultoría. 1996, s.p )  Tomado de Artola Pimentel, María de Lourdes y Macías Mesa, José A. *Posibilidades estratégicas que brinda la Inteligencia empresarial.*  Fin de recuadro destacado.  --------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  **TÍTULO: CARACTERÍSTICAS DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL.**   * La IE le permite ver su organización como un todo, en lugar de verla como operaciones aisladas. * El resultado de la aplicación de IE es información analítica global. * Aborda cada aspecto de las operaciones, incluyendo crecimiento, rentabilidad, administración de flujos de efectivo, optimización del capital y gente; y los muestra como elementos que interactúan entre sí. * Alinea los objetivos del negocio con los impulsores de desempeño, riesgo y calidad (PRQ, por sus siglas en inglés).   --------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  **TÍTULO: INTELIGENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**  Como se mencionó en un principio la Inteligencia de negocios y la Inteligencia empresarial, como herramientas de la gestión organizacional están orientadas a los niveles táctico y estratégico; pero es importante aclarar las diferencias entre estos dos niveles o estos dos tipos de inteligencia.  De acuerdocon *Debbie Donner*, en su artículo ***5 diferencias grandes entre la inteligencia táctica y la estratégica*:**  “Una de las principales diferencias entre la inteligencia táctica y la estratégica es la orientación temporal de ambas herramientas, a medida que se relacionan con el entorno empresarial”.  En la siguiente tabla se resumen las principales diferencias:   |  |  | | --- | --- | | **Inteligencia estratégica** | **Inteligencia táctica** | | Se orienta al futuro, lo que permite tomar decisiones informadas acerca de las condiciones futuras de algún mercado o industria en particular. | Se ubica en el aquí y el ahora. | | Permite a los responsables decidir y visualizar la dirección futura de la empresa. | Proporciona a quienes toman las decisiones la información necesaria para observar los cambios en el entorno operativo de la compañía actual y les ayuda a descubrir nuevas oportunidades. | | Ayuda a reconocer las nuevas tendencias y patrones de alguna industria en particular y, posteriormente, predecir los problemas potenciales que puedan afectar el ambiente operativo actual. | Se ocupa del tiempo real, ofreciendo un análisis de las actuales condiciones de competencia en el mercado o de la industria en particular. | | Previene los resultados finales de los proyectos estudiados y el impacto potencial en la dirección de la empresa, así como el desarrollo de planes alternativos, aspectos importantes de la inteligencia estratégica y la planificación. | Se ocupa de las medidas de acción que se deben tomar para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. | | Está a cargo de la alta dirección de la empresa, responsable de señalar una dirección específica en consonancia con su misión y objetivos. | Corresponde a los demás unidades de la compañía, departamentos, empleados y personas de quienes depende lograr los objetivos estratégicos. | | En recuadro destacado El aspecto estratégico de la inteligencia empresarial se ocupa fundamentalmente de la planificación para la dirección futura y el crecimiento de la empresa, de acuerdo a su misión y objetivos. Fin de recuadro. | En recuadro destacadoLa inteligencia táctica se centra más en los recursos disponibles para alcanzar los objetivos estratégicos con resultados de calidad, como las personas, tiempo y dinero. La planificación táctica de una empresa ayuda a hacer un uso más eficiente de los recursos, tanto para la consecución de objetivos, como para el manejo de los riesgos y desafíos en el cumplimiento de los planes estratégicos. Fin de recuadro. |   Destacar gráficamente o acompañar con la imagen del Sensei la siguiente frase:  ***“Estrategia significa hacer las cosas correctas, la táctica es hacer correctamente las cosas".***  Conozcamos algunas definiciones de Inteligencia Estratégica:  En recuadro destacado:   * **Inteligencia estratégica:** combinación coordinada de investigación, análisis y distribución de la información necesaria para tomar decisiones estratégicas que permitan que las oportunidades de crecimiento florezcan (Büchel, Bettina). * Conocimiento anticipado para ser capaz de propender a mejores intereses. * Aprovechar la información para la toma de decisiones exitosas. * Herramienta utilizada por el más alto nivel de la organización. * Proceso organizado y continuo de observación y estudio del entorno con el propósito de conocerlo y analizarlo mejor, de forma que permita tomar decisiones eficazmente a la organización.   Fin de recuadro.  En el siguiente diagrama se puede visualizar mejor el concepto de Inteligencia Estratégica, y como incluye los demás conceptos desarrollados en este curso.  Redibujar tomando como base la siguiente imagen.    El objetivo final de la Inteligencia estratégica será entonces el crecimiento sostenible y rentable del negocio; pero este crecimiento sostenido puede verse afectado por los Puntos ciegos que existen en el entorno de una organización.  En recuadro destacado:  Los **Puntos ciegos** de una organización son aquellas áreas en las que los ejecutivos no ven o no entienden determinada información importante, lo cual termina llevando sus negocios a caer en una serie de trampas, como calcular mal los límites de la industria, no identificar bien las competencias emergentes, perder el contacto con los clientes, hacer demasiado énfasis en la competencia visible y permitir que los tabúes corporativos o la falta de previsión limiten el marco de referencia.  Fin de recuadro.  La profesora de la Escuela de Negocios IMD, [Bettina Büchel](http://www.imd.ch/about/facultystaff/buchel.cfm),  recomienda una efectiva utilización de la Inteligencia estratégica para superar estos obstáculos, acudiendo a seis fuentes principales (Franco, C, 2010):  **Fuentes de la Inteligencia Estratégica:**   |  |  | | --- | --- | | 1. **Tendencias** | Demografía  Regulaciones  Mercado de consumidores  Proyecciones a 5 y 10 años  Tendencias a futuro y las acciones a seguir para aprovechar las oportunidades. | | 1. **Clientes** | Conocer a los clientes.  Estudiar sus comportamientos, gustos y preferencias.  Recibir realimentación sobre la satisfacción de sus necesidades.  Posibles nuevos productos.  Determinar obsolescencia de productos. | | 1. **Benchmarking** | Ver lo que hacen los innovadores.  Mirar hacia arriba para crecer.  Mirar hacia abajo para n o caer.  Estar atento a nuevos descubrimientos y analizar cómo nos afectan.  Ponerle cuidado a los no tradicionales. | | 1. **Extensión de las categorías** | No restringir la cartera de servicios.  Tener visión panorámica para aprovechar oportunidades.  Identificar otros productos o servicios con los que su organización puede atender las necesidades de los consumidores. | | 1. **Aptitudes, habilidades y competencias** | Tener claro el inventario de su recurso humano.  Identifique y desarrolle nuevas oportunidades a partir de lo que “sabe hacer bien”.  Analice los resultados y cómo llegan a ellos.  Gestione el conocimiento de su organización. | | 1. **Tecnologías** | Esté atento al desarrollo de nuevas tecnologías.  Analice como estas tecnologías le pueden ayudar a mejorar.  Selecciones aquellas que le den valor agregado. |   Haciendo uso de estas fuentes y complementando con una actitud permanente de “mirar más allá”; la empresa puede lograr las siguientes ventajas al aplicar la Inteligencia Estratégica:   |  |  | | --- | --- | | **Ventajas la Inteligencia Estratégica:**   * Permite a la empresa adecuarse mejor a entornos cambiantes con múltiples variables. * Permite conocer mejor a los competidores. * Captar oportunidades de negocios y colaboración. * Conocer las tendencias de la industria * Identificar tempranamente riesgos. * Generar nuevas ideas y desarrollo de I&D. * Maximiza los resultados. * Rápido desarrollo tecnológico. * Predomina la oferta sobre la demanda. * Las distancias geográficas se achican. | En recuadro destacado:  **MIRAR MÁS ALLÁ:**   * Hacer estudios prospectivos. * Analizar tendencias. * Buscar. * Investigar ¿por qué? * Preguntarse ¿Por qué NO? * Expandir las redes de contacto. * Tener diversas fuentes de información.     Fin de recuadro. |   Acompañar con imagen del Sensei la siguiente frase: Según Büchel “Si todas tus fuentes de información tienen orígenes parecidos, no es muy probable que consigas amplitud y profundidad en las ideas necesarias para apoyar la verdadera innovación y el crecimiento”.  --------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  **TÍTULO: PRODUCTOS Y HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA COMO APOYO A LA TOMA DE DECISIONES**  Poner las imagenes en miniatura para evitar los enlaces de los siguientes videos:   |  |  | | --- | --- | | Titulo del video: Información e inteligencia para la toma de decisiones (IBM España, 2012) <https://www.youtube.com/watch?v=9maeZ9slKwE> | **Titulo del video:** **Inteligencia Empresarial V.2.0** (ATA Equipo, 2013)  <https://www.youtube.com/watch?v=A6iuPyCeqc> |   Generalmente las metodologías, procesos y tecnologías de inteligencia aplicada a las empresas buscan utilizar toda la información disponible, para llegar a formular estrategias corporativas en beneficio y proyección de la organización. Para ello, se apoyan en métodos y herramientas de la investigación cualitativa y cuantitativa, y en diferentes productos que suelen ser soluciones de software.  **Título del diagrama: Análisis de la información en la Inteligencia Estratégica Empresarial**  **ESTRATEGIAS**  Conozcamos algunos de las principales herramientas y productos de Inteligencia y sus características:  Presentar como diagrama tomando como base la siguiente imagen:  Para visualizar mejor los esquemas y diagramas de este módulo, abrir el archivo ppt anexo: MOD 2-IEE\_ImagenesApoyo.ppt    **Haga clic en cada producto para conocer su definición básica.**  Al pasar el mouse por cada título debe desplegarse la siguiente información según corresponda:   * *Cuadros de Mando Integrales (CMI), Balanced Scorecard (BSC) o Dashboard*: herramienta de control empresarial para establecer y monitorear los objetivos empresariales en sus diferentes unidades o áreas funcionales. Permite el seguimiento de indicadores para definir en cualquier momento el estado de avance en los resultados esperados del plan estratégico. * *Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS):* herramienta enfocada al análisis de los datos de una organización. * *Sistemas de Información Ejecutiva (EIS):* herramienta basada en un DSS, que provee un acceso sencillo a información interna y externa de la empresa, que es relevante para sus factores clave de éxito. * *ERP- Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales:* sistema de información gerencial que facilita e integra la información entre las funciones de producción, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa. * *CRM- Customer Relationship Management o Gestión de relaciones con el cliente:* herramienta para la gestión de toda la información de los clientes, la venta y el marketing de la compañía. * *Datawarehouse o almacén de datos:* base de datos que integra y depura información de una o más fuentes diferentes, permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta. * *Datamart:* base de datos especializada en el almacenamiento de datos de un área de la compañía.   Fin del diagrama.  Como se observa en el diagrama anterior cada producto de inteligencia está prácticamente dirigido a un nivel dentro de la organización; por esto, es común que los Cuadros de Mando Integral (CMI) sean controlados por la alta dirección de la compañía, mientras que los DSS y los EIS suelen estar enfocados a las direcciones de las unidades o áreas funcionales.   |  |  | | --- | --- | | Un **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, representa la ejecución de la estrategia de la empresa desde la perspectiva de la Dirección, con base en un modelo de negocio claramente definido. Por lo tanto, es indispensable el compromiso de la dirección en todas las fases del producto (definición, desarrollo e implantación). | Usar una imagen pequeña del diagrama de Productos de Inteligencia, resaltando Cuadro de Mando Integral para acompañar este texto. |   Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, pero los más utilizados son los que se basan en la **metodología de Kaplan & Norton**. Con base en esta metodología se utilizan indicadores financieros y no financieros, y los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.  Acompañar cada área con imágenes que le correspondan. Por ejemplo en la financiera- billetes, en la del cliente un gráfico estadístico del mercado, en la interna, como una línea de proceso y en la de aprendizaje, personas.    Siguiendo esta metodología, una vez definidos los objetivos estratégicos de cada área, se establecen los indicadores para realizar su seguimiento, teniendo en cuenta que el número de indicadores no supere los siete por dimensión, ya que demasiados indicadores pueden dispersar los esfuerzos al intentar perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.  **Ventajas y riesgos del uso de un Cuadro de Mando Integral- CMI**   |  |  | | --- | --- | | VENTAJAS | RIESGOS | | Ya que el CMI representa todo el modelo de negocio y lo relaciona con indicadores, facilita la comprensión del negocio entre todos los miembros de la empresa y cómo alcanzar los objetivos estratégicos. | Sin el compromiso de la dirección o un modelo de negocio poco elaborado, el esfuerzo de implantación el producto será infructuoso. | | Evidencia como cada acción en el diario quehacer contribuye al logro de los objetivos en el corto y largo plazo. | Si los indicadores para cada área no son los adecuados, el CMI no arrojará la información de utilidad para la toma de decisiones. | | Cuando el CMI está en marcha, se puede emplear como un sistema de comunicación y control que dirige los esfuerzos en una sola dirección. | Cuando la estrategia de la empresa está apenas en construcción el CMI debe emplearse como herramienta de aprendizaje y no como sistema de control único. | | Permite identificar las desviaciones en el plan estratégico e indagar en el detalle operativo, para descubrir su origen. | Puede ser que el CMI sea tan perfecto que resulte desfasado e inútil para el seguimiento de la estrategia. |   ----------------------------   |  |  | | --- | --- | | Ahora, los **Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS)**, son un apoyo en el análisis de la información que permite resolver las limitaciones de los programas de gestión, por presentarse en interfaces amigables, de fácil consulta y uso. | Usar una imagen pequeña del diagrama de Productos de Inteligencia, resaltando Sistemas de Soporte a la Decisión para acompañar este texto. |   **Características principales de los DSS:**   * **Informes dinámicos, flexibles e interactivos.** El usuario puede crear informes en cualquier momento, para obtener repuesta a sus dudas reales; sin limitarse a los listados predefinidos o configurados en el momento de la implantación. * **Facilidad de uso**. Cualquier usuario sin avanzados conocimientos técnicos o apoyo del área de informática, puede crear nuevos gráficos, métricas e informes y navegar entre ellos, haciendo drag&drop (arrastrar y soltar) o drill Through (explorar o navegar por carpetas, archivos o componentes relacionados). * **Menor tiempo de respuesta**. Porque el DSS se soporta en un datawarehouse o un datamart corporativo, optimizado para el análisis de grandes volúmenes de información ([análisis OLTP-OLAP](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/olap_vs_oltp.aspx)). * **Integridad referencial absoluta.** Los procesos ETL (extracción, transformación y carga), previos a la implantación de un DSS, traducen los datos desde uno o varios sistemas operacionales normalizados e independientes a un único sistema desnormalizado, cuyos datos están completamente integrados, por lo que se garantiza la calidad y la integración de los datos entre todos los sistemas y departamentos de la empresa. * **Disponibilidad de la información por perfil**. Se puede crear para cada tipo de usuario un perfil que le permita el acceso a la información que necesita para que su trabajo sea lo más eficiente posible. * **Disponibilidad de información histórica**. Se pueden comparar los datos actuales con información de otros períodos históricos, con el fin de analizar tendencias o fijar la evolución de parámetros de negocio.   Acompañar el texto con imágenes de DSS, similares a esta:  Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS)  De acuerdo con Sinnexus (2012), “*Sistemas de soporte a la decisión*”, los tipos DSS son :   * **Sistemas de información gerencial** *(MIS-Management Information Systems)***:** también llamados Sistemas de Información Administrativa (AIS) dan soporte a un espectro más amplio de tareas organizacionales, encontrándose a medio camino entre un DSS tradicional y una aplicación CRM o ERP implantada en la misma compañía. * **Sistemas de información ejecutiva** *(EIS-Executive Information System)***:** son el tipo de DSS que más se suele **emplear en Inteligencia de negocios, ya que proveen a los gerentes de un acceso sencillo a información interna y externa de su compañía, que es relevante para sus factores clave de éxito.** * **Sistemas expertos basados en inteligencia artificial *(SSEE)*: Los sistemas expertos, también llamados sistemas basados en conocimiento, utilizan redes neuronales para simular el conocimiento de un experto y utilizarlo de forma** efectiva para resolver un problema concreto. Este concepto está muy relacionado con el **datamining**. * **Sistemas de apoyo a decisiones de grupo *(GDSS-Group Decision Support Systems)*: es "un sistema basado en computadoras que apoya a grupos de personas que tienen una tarea (u objetivo) común, y que sirve como interfaz con un entorno compartido". El supuesto en que se basa el GDSS es que si se mejoran las comunicaciones se pueden mejorar las decisiones.**   ----------------------------   |  |  | | --- | --- | | Un **Sistema de Información Ejecutiva (EIS),** es **una aplicación informática que proporciona informes y listados (query & reporting) consolidados, de modo que el ejecutivo de un área del negocio puede tener de manera rápida y efectiva un panorama del estado de los indicadores que le afectan directamente y analizar detalladamente aquellos que no se están cumpliendo, para formular el plan de acción correspondiente.** | Usar una imagen pequeña del diagrama de Productos de la Inteligencia, resaltando Sistemas de Información Ejecutiva para acompañar este texto. |   **Los EIS utilizan interfaces gráficas intuitivas, alertas e informes basados en excepción, históricos y análisis de tendencias, por lo que a través de esta herramienta también se puede contar con un resumen del comportamiento de la empresa o de una unidad específica y analizarlo a través del tiempo. Además, se puede ajustar la visión de la información a la metodología de Cuadro de Mando Integral (**Kaplan & Norton), **o cualquier otro modelo estratégico de indicadores que haya escogido la empresa.**  Acompañar el texto con imágenes de EIS, similares a esta:  Ejemplo de EIS   |  |  | | --- | --- | | Ahora, en el nivel operativo se encuentran los sistemas para el manejo de los datos operacionales de la empresa como los ERP y los CRM, si es que la compañía cuenta con ellos.  Los **ERP** o sistemas de planificación de recursos empresariales, son también conocidos como *back office* (trastienda), ya que no tienen relación directa con los clientes o el público en general; y están enfocados en integrar las diferentes áreas y procesos dentro de la empresa. | Usar una imagen pequeña del diagrama de Productos de la Inteligencia, resaltando los ERP y los CRM, para acompañar este texto.  Imagen1.jpg |   Generalmente, este tipo de software se caracteriza por estar compuesto de diferentes módulos configurables que deben ser parametrizados de acuerdo con las necesidades y características particulares de cada empresa. Una vez implementado el ERP permitirá:   * Optimizar los procesos empresariales. * Obtener información consolidada en tiempo real. * Compartir información entre todas las áreas de la organización.   Por otro lado, un **CRM** por ser un sistema del tipo *front office,* si establece una relación directa con el consumidor o cliente, que permite disponer de información actualizada de los clientes, su relación y formas de contacto con la empresa, con el fin de orientar una estrategia de fidelización y además:   * Encontrar, atraer y ganar nuevos clientes. * Retener a clientes actuales. * Reducir costos de marketing y servicio al cliente.   Finalmente, todos los productos de Business Intelligence - BI, se alimentan de los datos almacenados en forma de datamart, datawarehouse o database. En el siguiente diagrama se puede visualizar la arquitectura básica de una solución de Inteligencia de negocios.  Redibujar con base en el diagrama tomado de la página: [www.sinnexus.com/business\_intelligence/arquitectura.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/arquitectura.aspx)  ---------------------------------------------------------------  En recuadro destacado  **Principales diferencias entre los productos de inteligencia de negocios:**   * Los CMI están más orientados al seguimiento de indicadores que al análisis detallado de información y están dirigidos a la alta gerencia de la organización. * Los DSS explotan al máximo la información de una base de datos (datawarehouse o datamart), mostrando informes dinámicos con facilidad de navegación, y con una interfaz gráfica amigable y sencilla; y están dirigidos a cualquier nivel gerencial dentro de la organización. * Los EIS son un tipo de DSS que generalmente están dirigidos a un área específica de la organización.   Fin de recuadro destacado  **Plataformas de Business Intelligence**  A continuación ejemplos de algunas de las plataformas de Inteligencia de Negocios más conocidas:  Enlazar cada logo con las páginas que corresponda.   |  |  | | --- | --- | |  | <http://www.pentaho.com/> | |  | <http://www.oracle.com/us/solutions/business-analytics/business-intelligence/overview/index.html> | |  | <http://office.microsoft.com/es-hn/> | |  | <http://www.qlik.com/> | |  | <http://www.microstrategy.com/us/> |   Para conocer otras soluciones o herramientas de Inteligencia de negocios es útil consultar a través de internet explorando páginas como:  Enlazar cada logo con las páginas que corresponda.    <http://www.guiadesolucionestic.com/sistemas-de-informacion/sistemas-de-soporte-de-deciciones-dss/inteligencia-de-negocios-business-intelligence->    <http://www.sas.com/offices/latinamerica/mexico/technologies/bi/> |
| 3. Demostremos habilidades.  Ejercicios prácticos. | Imagen del Sensei en posición de combate.  **Sensei:** Ya hemos recorrido la parte final de este camino que le permitirá comprender los conceptos de Inteligencia aplicada a las empresas y su importancia. Es momento de demostrar sus habilidades.  **Relacione cada definición con el concepto que corresponda.**  Ejercicio de apareamiento de conceptos.Para el participante deben aparecer de manera aleatoria para que arrastre y suelte en donde corresponda.   |  |  | | --- | --- | | Es la habilidad para transformar los datos en información y conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios | **Inteligencia de negocios** | | Capacidad de reunir, analizar y entregar oportunamente información del ambiente externo y las condiciones internas de una organización, para la toma de decisiones operativas y la orientación estratégica. | **Inteligencia empresarial** | | Planificación para la dirección futura y el crecimiento de la empresa, de acuerdo a su misión y objetivos | **Inteligencia Estratégica Empresarial** | | Permite el seguimiento de indicadores para definir en cualquier momento el estado de avance en los resultados esperados del plan estratégico. | **CMI- Cuadros de Mando Integral** | | Sistema de información gerencial que facilita e integra la información entre las diferentes áreas de una empresa. | **ERP** | | Facilita la gestión de toda la información de los clientes. | **CRM** |   Imagen del Sensei con venia de despedida o con carita sonriente de satisfacción:  Muy bien, es momento de evaluar su aprendizaje del módulo 2. |
|  | **REFERENCIAS**   * Artola Pimentel, M. y Macías Mesa, J. A. (s.f). *Posibilidades estratégicas que brinda la Inteligencia empresarial*. * ATA Equipo (2013). *Inteligencia Empresarial V.2.0.* Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=A6iuPyCeqc> * Casiano, Richardson& Associates Inc (s.f)*. Metodología y procedimientos. Aplicación de la Inteligencia al interior de la Empresa.* * Centrodeartigos.com (2014). *Inteligencia de negocios*. Recuperado de <http://centrodeartigos.com/articulos-noticias-consejos/article_126723.html> * Dinero.com (2013). *Inteligencia de Negocios, herramienta en las empresas.* Recuperado de[*http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/inteligencia-negocios-herramienta-empresas/179039*](http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/inteligencia-negocios-herramienta-empresas/179039) * Donner, Debbie (s.f). *5 diferencias grandes entre la inteligencia táctica y la estratégica- Demand media*. *Traducido por Xochitl Gutierrez Cervantes. Recuperado* de <http://pyme.lavoztx.com/5-diferencias-grandes-entre-la-inteligencia-tctica-y-la-estratgica-5613.html> * Ernst & Young (*2012)*. *Inteligencia Empresarial. Cómo mejorar su IQ Empresarial.* * Franco R., Catalina (2010). *Los puntos ciegos, una amenaza para el crecimiento sostenible.* Recuperado de <http://www.tendencias21.net/Los-puntos-ciegos-una-amenaza-para-el-crecimiento-sostenible_a4536.html> * IBM España (2012). *Información e inteligencia para la toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9maeZ9slKwE> * Lau Cortés, Enrique (2011). Inteligencia Estratégica para las Universidades. Recuperado de <http://www.telescopivzla.net/docs/inteligencia_estrategica.pdf> * Mastercomputer.es (2010) *Business Intelligence*. Recuperado de <http://www.mastercomputer.es/cgi-vel/vweb/p.pro?p=12> * Moya Mena, Luis Guillermo (s.f). *La información y la Inteligencia Empresarial*. * Sinnexus.com (2012). *¿Qué es Business Intelligence?* Recuperado de <http://www.sinnexus.com/business_intelligence> * Sinnexus.com (2012). *Sistemas de soporte a la decisión DSS.* Recuperado de [*http://www.sinnexus.com/business\_intelligence/sistemas\_soporte\_decisiones.aspx*](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/sistemas_soporte_decisiones.aspx) * Sites.Google.com (s.f). *Business Intelligence*. Recuperado de   <https://sites.google.com/site/inteligenciadenegocio/>   * Wikipedia.org (s.f). Inteligencia Empresarial. recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_empresarial> |