

# *Inteligencia de Negocios*

## *Business Intelligence*

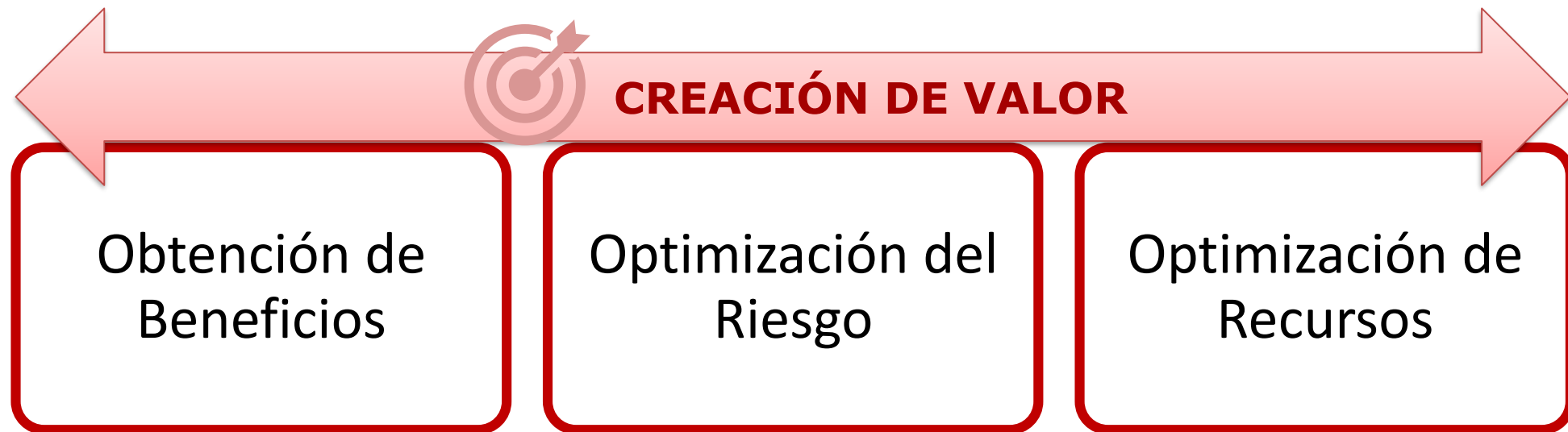
*TIC como factor de ventaja competitiva*

## Objetivos de la Empresa y objetivos de las TIC

### Proceso de planeamiento estratégico

- Misión, visión y propuesta de valor
- Análisis de la Empresa
  - Análisis Externo
    - Macro entorno: Análisis PESTLE
    - Sector: 5 fuerzas de Porter
  - Análisis Interno
    - Perfil Estratégico, Recursos y Capacidades y Cadena de Valor
- Formulación de la estrategia (CAME o DAFO CRUZADO...)
- Las TIC y los Objetivos Estratégicos
- Incorporar las TIC al proceso de creación de valor

Una **Empresa** es una organización que produce bienes o presta un servicio con el objetivo o propósito de **crear valor** para sus accionistas (partes interesadas).

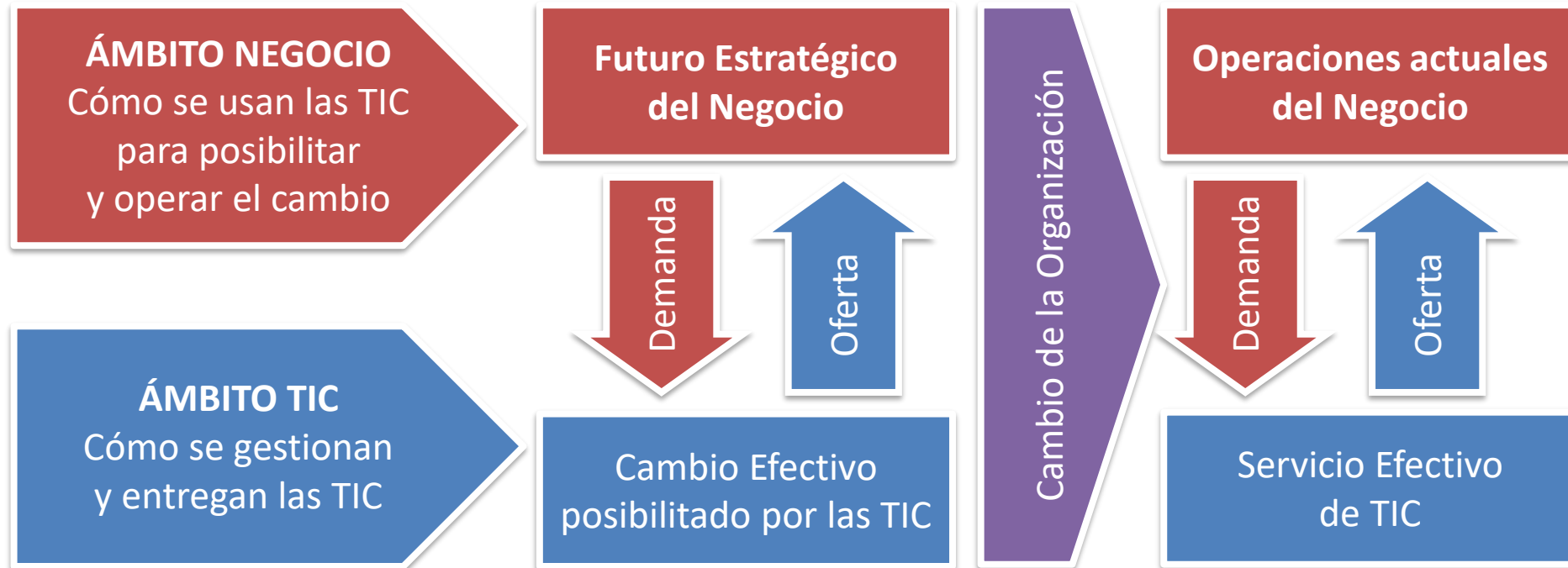


Los dos objetivos principales de las TIC son:

- Facilitar **información de valor** (*Sistemas de Información*) y al instante (*telecomunicaciones*) sobre sus operaciones y su entorno.
- Automatizar los procesos de la cadena de valor de la empresa haciéndolos más competitivos.



*Para que estos objetivos puedan llevarse a cabo de manera eficiente, debemos **alinear las TIC** con la **Estrategia de la Empresa**.*



*La demanda de un negocio gobierna la oferta de las TIC*

*que, a su vez,*

*proporciona la capacidad de negocio que exige el servicio de la TIC*

Oferta

Prestación de las TIC a la organización

Demanda

Uso de las TIC por la organización



Mark Toomey. **Waltzing with the Elephant:**  
A comprehensive guide to directing and controlling  
Information Technology.

# *La Estrategia de la Empresa*





## La **Estrategia de la Empresa**

es la manera en que una organización define **cómo creará valor**.

Se trata del **qué hacer** (objetivos estratégicos) y **cómo hacerlo** (plan estratégico).

*La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.*



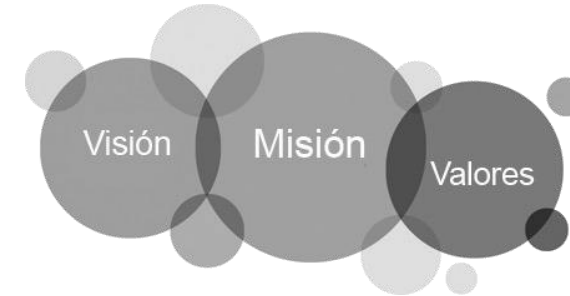
### **Estrategias competitivas:**

Son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado.



### **Estrategias corporativas:**

Se diseñan en base al cómo, dónde y con qué valores ejercemos nuestra actividad.



### **Estrategias funcionales:**

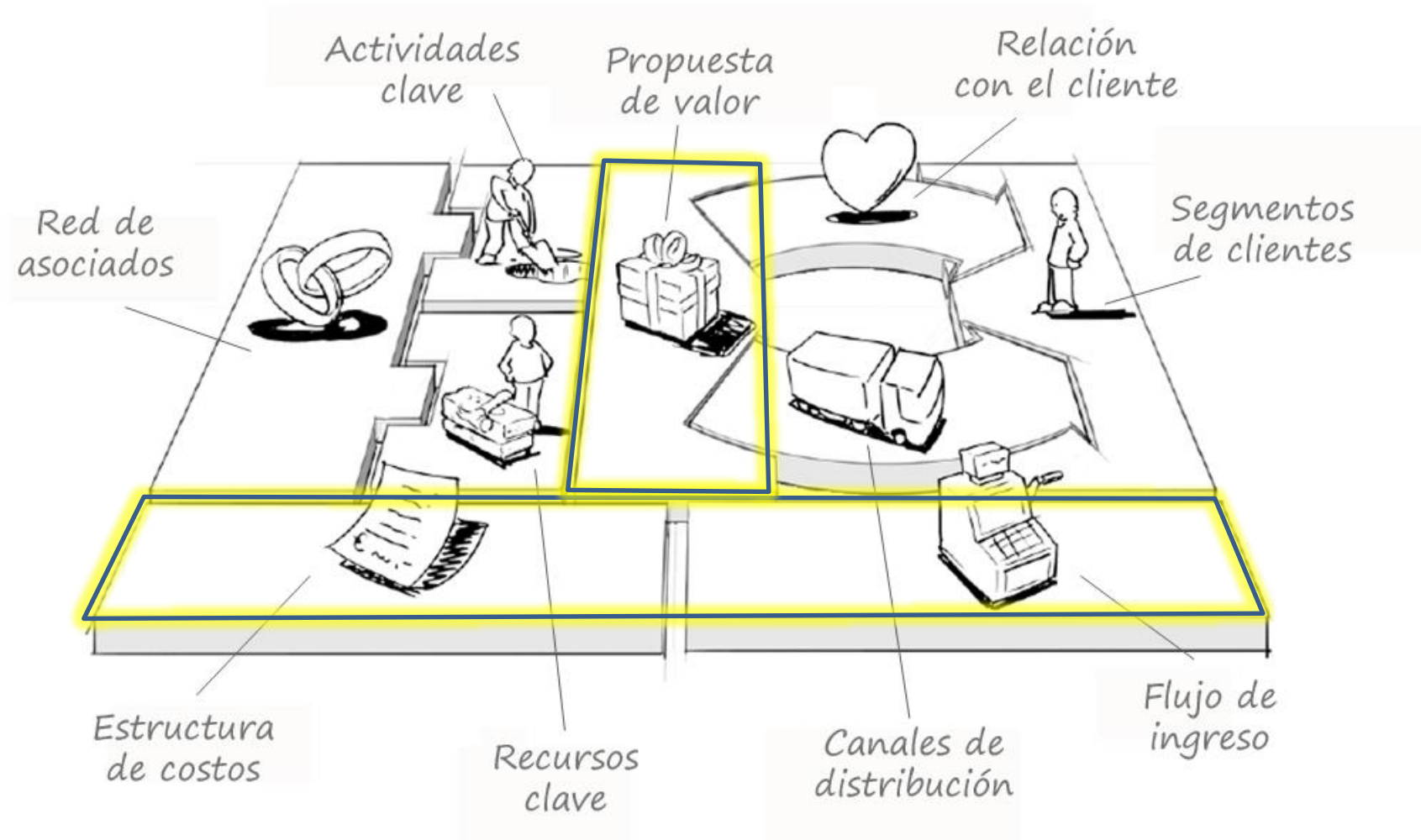
Se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de la empresa, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Las áreas funcionales de la empresa se reflejan en su cadena de valor.





Describe la manera en cómo una organización **crea, entrega y captura valor.**



Alex Osterwalder  
Business Model Generation  
2005

**Paso 1.** Esquematizar el modelo de negocio actual (**o deseado**) en una herramienta como **Canvas Business Model**, para tener una idea de toda la organización.

FACTIBILIDAD

- 1. Alianzas Clave
- 2. Actividades clave
- 3. Recursos clave



¿CÓMO lo hacemos?

ATRATIVO

- 4. Propuesta de valor
- 5. Relaciones con los clientes
- 6. Segmento de mercado
- 7. Canales con los clientes



¿QUÉ ofrecemos?



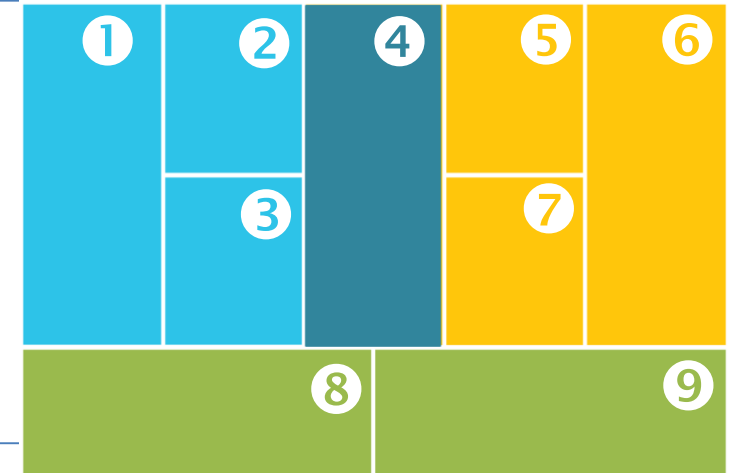
¿PARA QUIÉN lo hacemos?

VIABILIDAD

- 8. Estructura de costes
- 9. Fuentes de ingresos



¿CUÁN rentables somos?



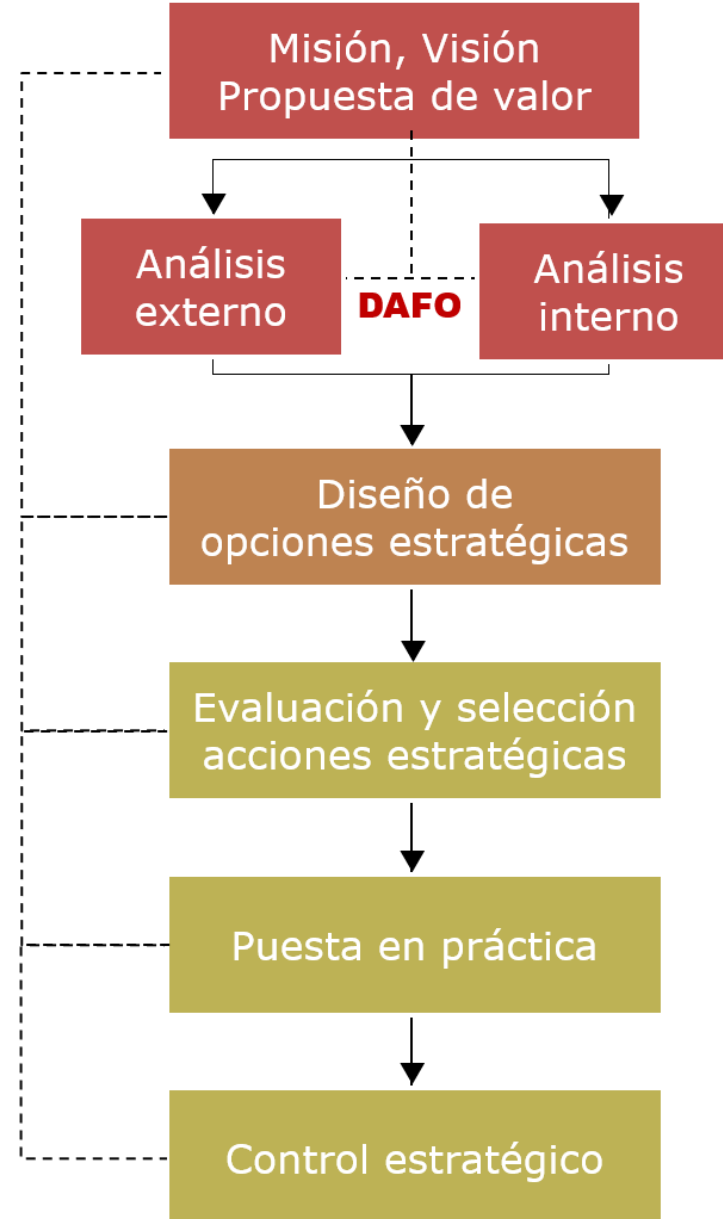
## Paso 2.

Realizar un análisis estratégico con la ayuda de lo plasmado en el CANVAS de la empresa.

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS



Es necesaria una **realimentación de información** constante a lo largo del proceso

# MISIÓN

1

Misión, Visión  
Propuesta de valor

Definir la función o tarea básica que tiene la Organización en la Sociedad.

*¿Para qué existe?*

# VISIÓN

Refleja la imagen mental de la **trayectoria de la empresa** en su funcionamiento.

Identificaría las diferencias, entre la situación actual y la deseada y por consiguiente, marcaría la dirección a seguir por la empresa.

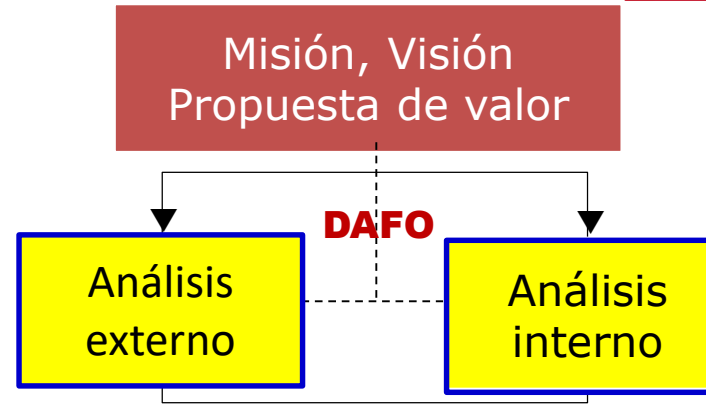
# PROPUESTA DE VALOR



## Bloque 4 del CANVAS BUSINESS MODEL

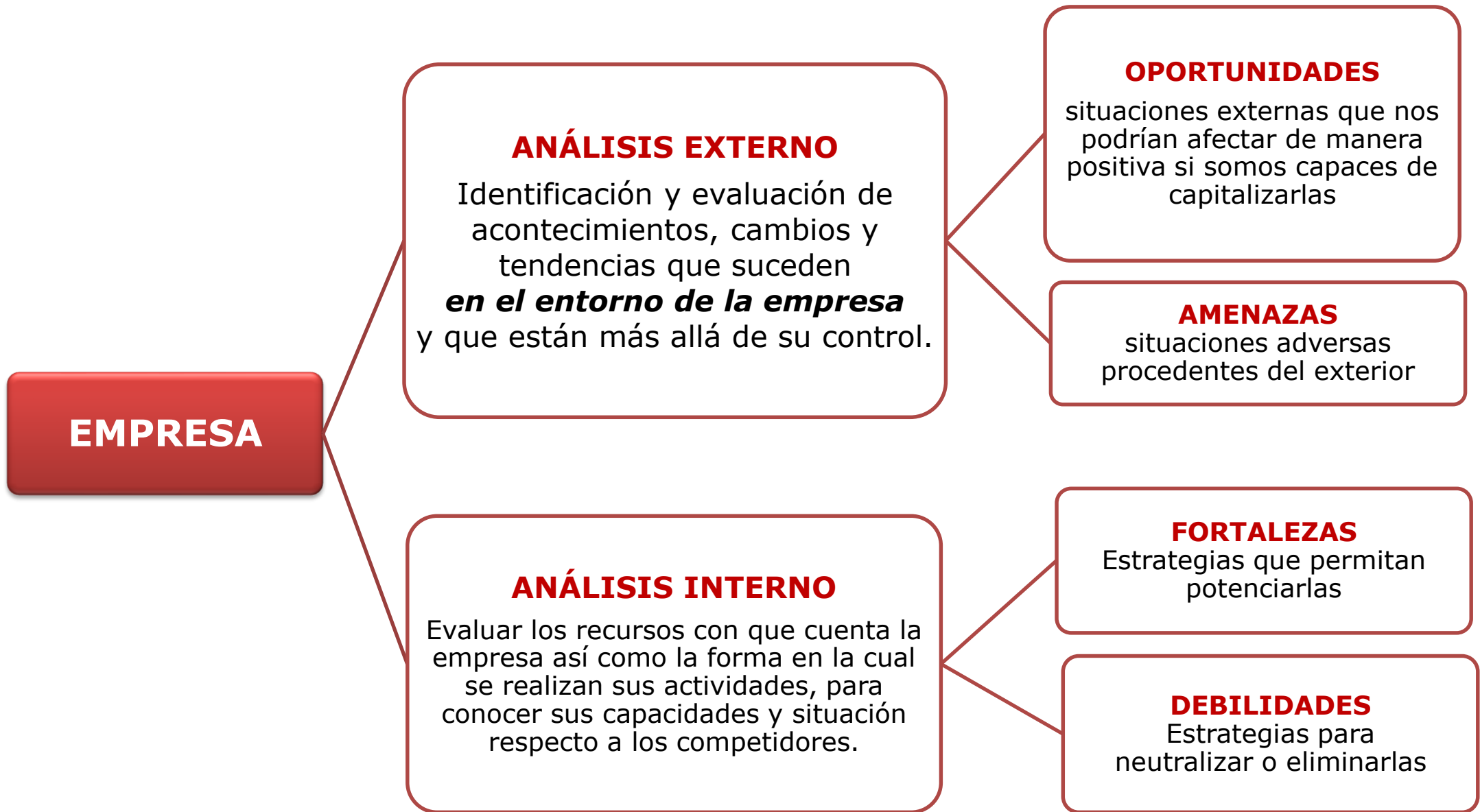
Se traduce en lo que se ofrece al cliente.  
Puede referirse a:

- Solucionar un Problema  
(*Conectarse a internet con la mejor velocidad al mejor precio*)
- Ayudar a ganar poder o status  
(*Ir a la moda y sentirse bien*)
- Solucionar necesidades personales o emocionales  
(*Hacer Yoga para calmar la mente*)

**ANÁLISIS  
ESTRATÉGICO****2**

- ✓ ¿Cuáles fuerzas competitivas actúan para mejorar o debilitar las perspectivas de crecimiento y rentabilidad de la empresa en el sector ?
- ✓ ¿Qué factores están impulsando el cambio de la industria? ¿Y qué impacto tendrán en la empresa?
- ✓ ¿Cómo se posicionan los rivales (competidores) de la industria? y ¿qué movimientos estratégicos es probable que hagan en un futuro?
- ✓ ¿Cuáles son los factores clave del futuro éxito competitivo de la industria o sector?

- ✓ ¿Tiene la empresa una propuesta de valor atractiva para el cliente?
- ✓ ¿Cuáles recursos y capacidades son competitivamente importantes o potentes como para producir una ventaja competitiva?
- ✓ ¿Tiene la empresa suficiente fuerza competitiva como para aprovechar las oportunidades del mercado y anular amenazas externas?
- ✓ ¿Son competitivos los costes de la empresa respecto a los de rivales clave?
- ✓ ¿Es la empresa más fuerte o más débil que sus rivales competitivamente hablando?







**Entorno específico**

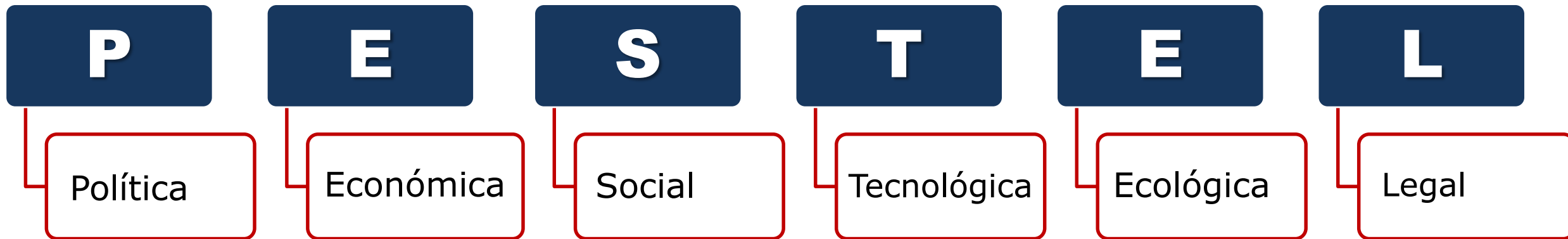
**Sector**

5 Fuerzas de Porter

**Macroentorno**

Análisis PESTLE

Muestra una visión general de **seis** diferentes factores o **perspectivas** que la empresa debe tomar en cuenta a nivel **macro** para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición de su negocio y su potencial.



*Al estudiar estas perspectivas no debemos olvidar quiénes son nuestros proveedores y clientes, **Bloques 1 y 6** respectivamente, ni las Actividades Clave **Bloque 2** del **CANVAS BUSINESS MODEL***

El modelo de **cinco fueras de Porter** se utiliza para **evaluar** el **contexto** de una industria o **sector** que según el profesor MICHAELPORTER estaría conformado por 5 fuerzas.

- ❶ Amenaza de Nuevos Competidores.
- ❷ Amenaza de Productos Sustitutos.
- ❸ Poder de Negociación de los Proveedores.
- ❹ Poder de Negociación de los Clientes
- ❺ Rivalidad entre Empresas Competidoras.

*Podemos saber quiénes son nuestros proveedores y clientes, revisando los*

**Bloques 1 y 6**

*del **CANVAS BUSINESS MODEL** respectivamente.*

Harvard  
Business  
Review

Strategic Planning



## How Competitive Forces Shape Strategy

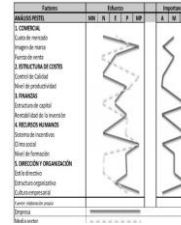
by Michael E. Porter

From the Magazine (March 1979)

<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

<https://www.emprendedores.es/gestion/como-analizar-el-sector-en-el-que-compites-estudio-mercado/>

PERFIL  
ESTRATÉGICO



Análisis  
Interno



RECURSOS Y  
CAPACIDADES



CADENA DE VALOR

Parte del **análisis** de las **áreas funcionales** de una Empresa.

Se realiza desde una **perspectiva gráfica**, asignando valores numéricos a diferentes variables y comparándolos con el perfil real de los competidores (o del sector en el que se encuentra).

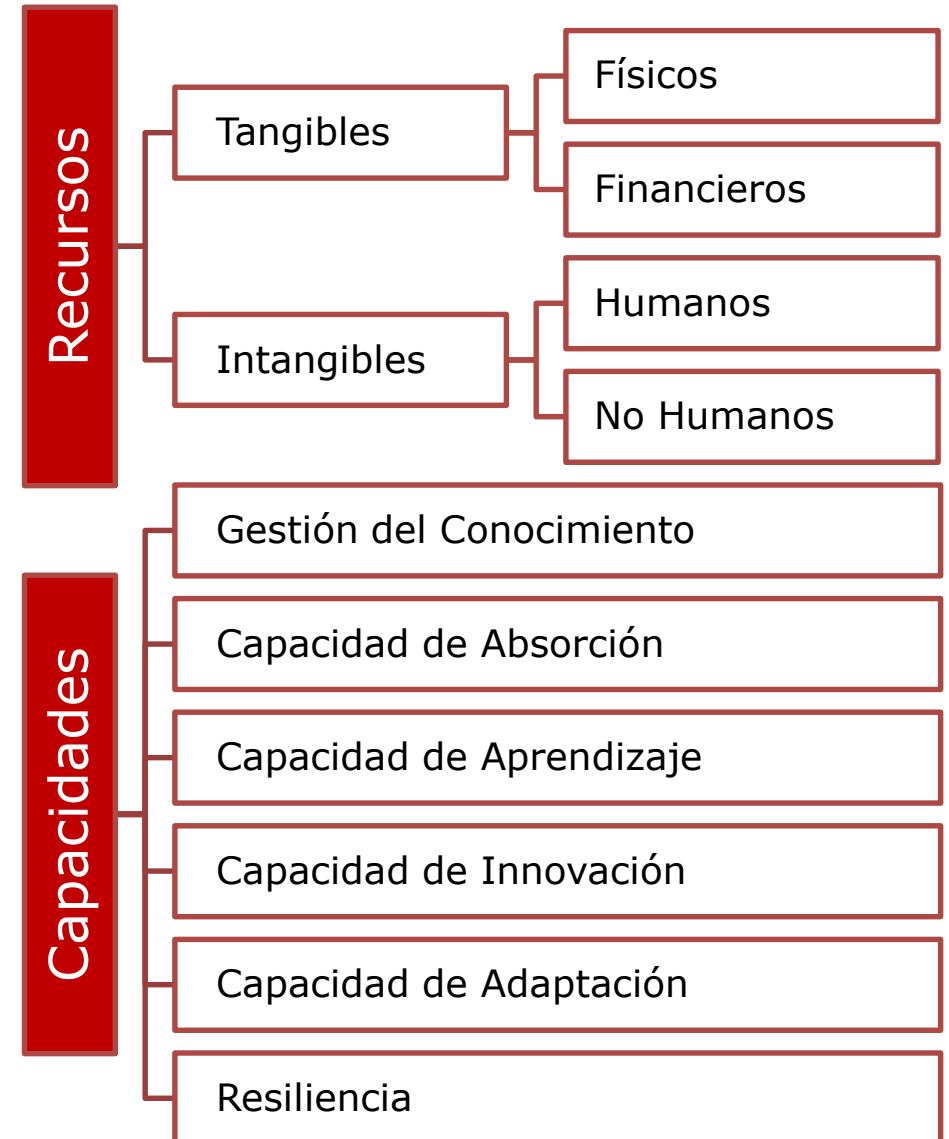


Se realiza mediante la identificación y valoración estratégica de los **recursos** y **capacidades** que posee la empresa y también a los que puede acceder.

## Bloques 3 y 1 del CANVAS BUSINESS MODEL



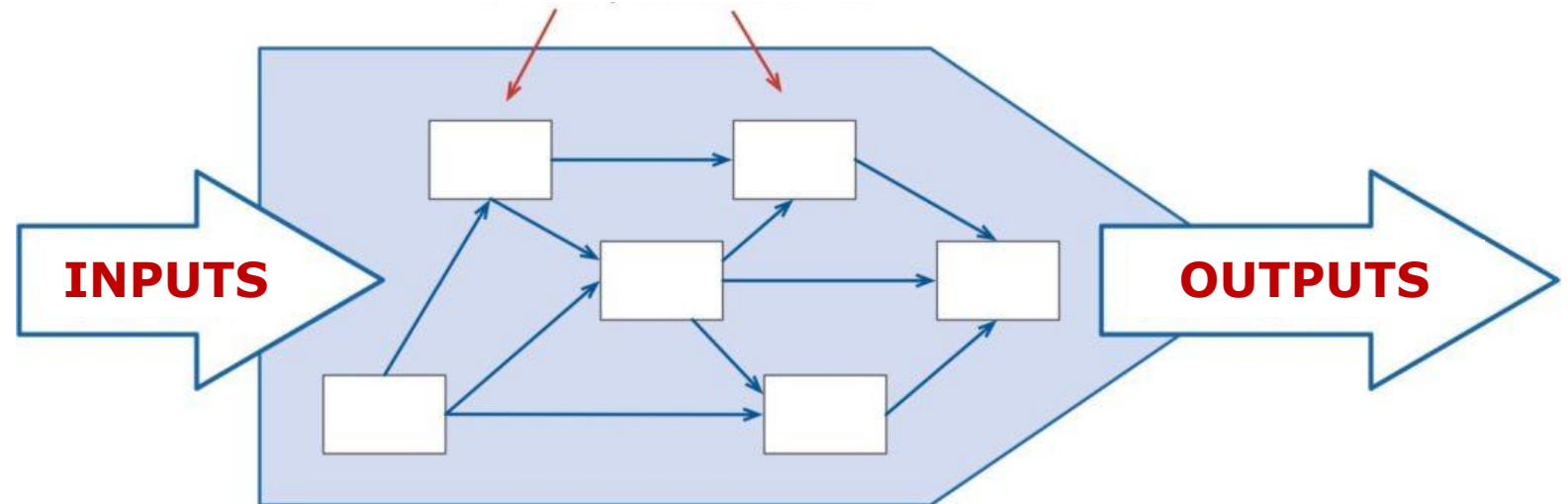
¿CÓMO lo hacemos?





La **cadena de valor** de una empresa es el rango completo de **actividades** de negocio — que incluye diseño, producción, marketing y distribución — destinadas a brindar un producto o servicio desde su concepción hasta su entrega.

Los recursos humanos, activos y procesos, transforman una serie de insumos en productos y servicios en la cadena de valor empresarial.

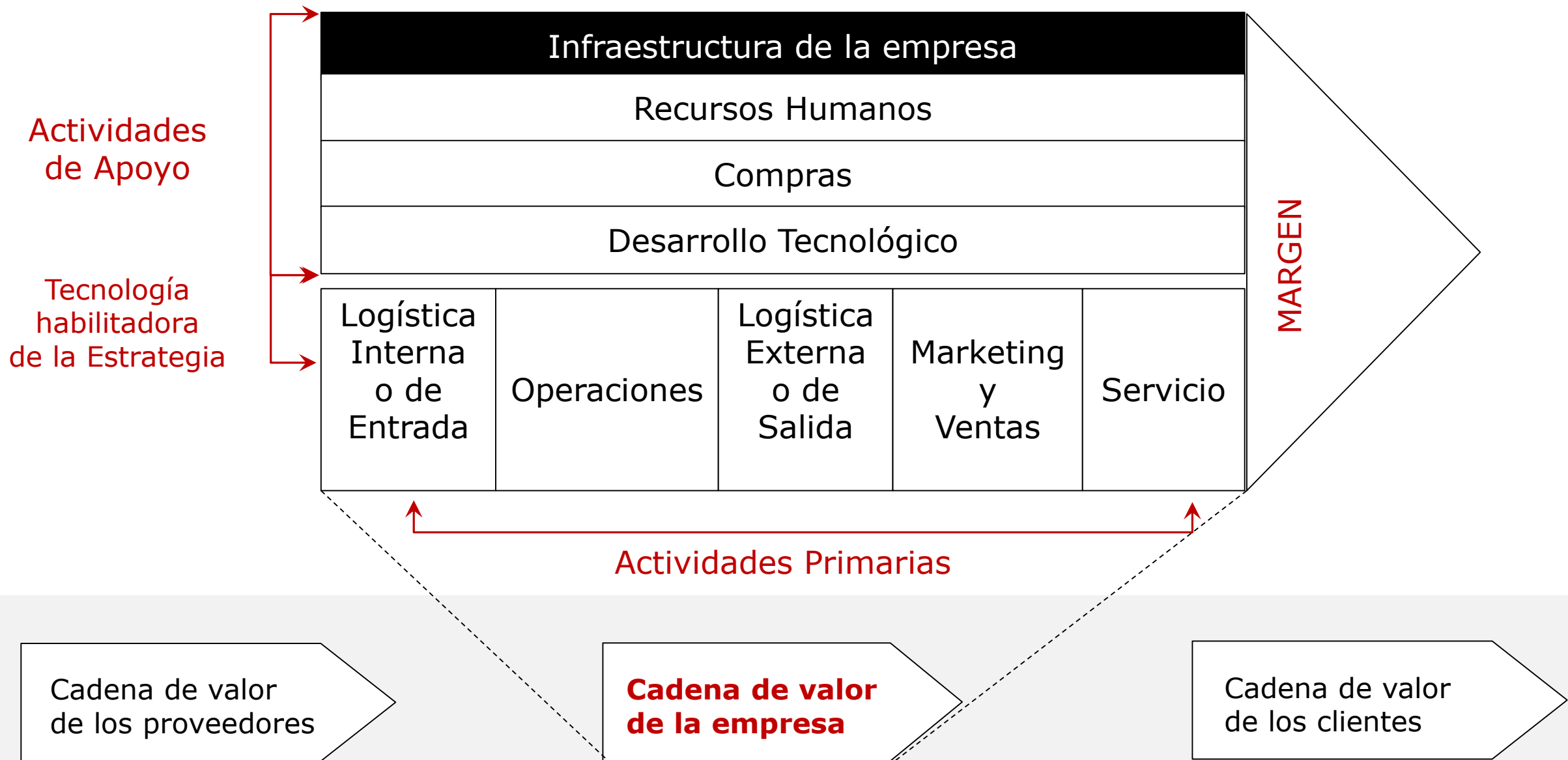


## Bloque 2 del CANVAS BUSINESS MODEL



¿CÓMO lo hacemos?

*Las organizaciones deberían tratar de entender tanto las **operaciones** de su cadena de valor como las de sus competidores, proveedores y distribuidores.*



La aparición de la informática y especialmente de Internet, hace que las empresas reemplacen muchas de las funciones de la cadena de valor física, por una cadena de valor virtual.

- ✓ En la cadena de valor física, la información es tratada como un elemento de soporte, que sólo apoyaba a las operaciones de la cadena de valor.
- ✓ En la cadena de valor virtual la empresa sustituye actividades físicas por virtuales, para entregar valor a los consumidores en una nueva forma.

### Primera Etapa



Visibilidad

Uso de las TIC para mejorar actividades en la cadena de valor física



### Segunda Etapa

Proyección de la Capacidad

Sustitución de actividades físicas por virtuales.

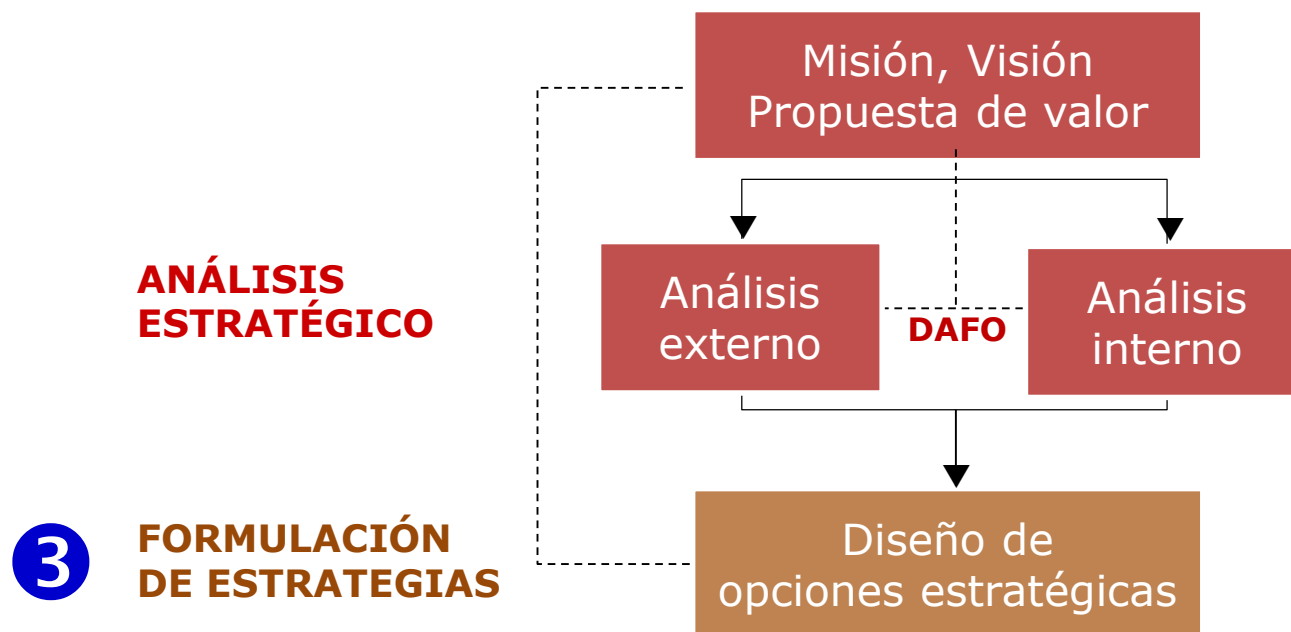
Creación de cadenas paralelas.

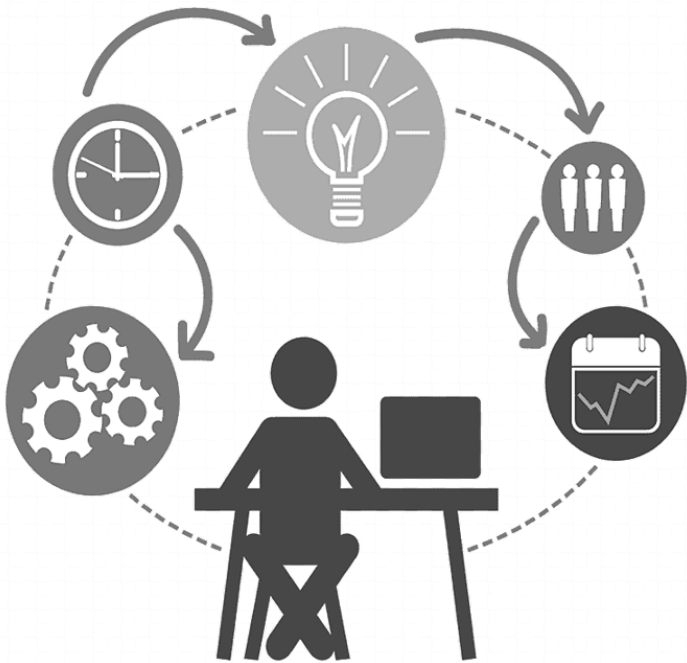


### Tercera Etapa

Matriz de valor

Diseño de cadena de valor virtual en función de actividades genéricas de valor.





### Estrategias ofensivas

Toma las **fortalezas** del negocio para explotar las **oportunidades**. Consiste en enfocarnos en eso que somos buenos y que no lo son los demás, para poder aprovechar las oportunidades a las que la competencia no podría llegar.

### Estrategias de supervivencia

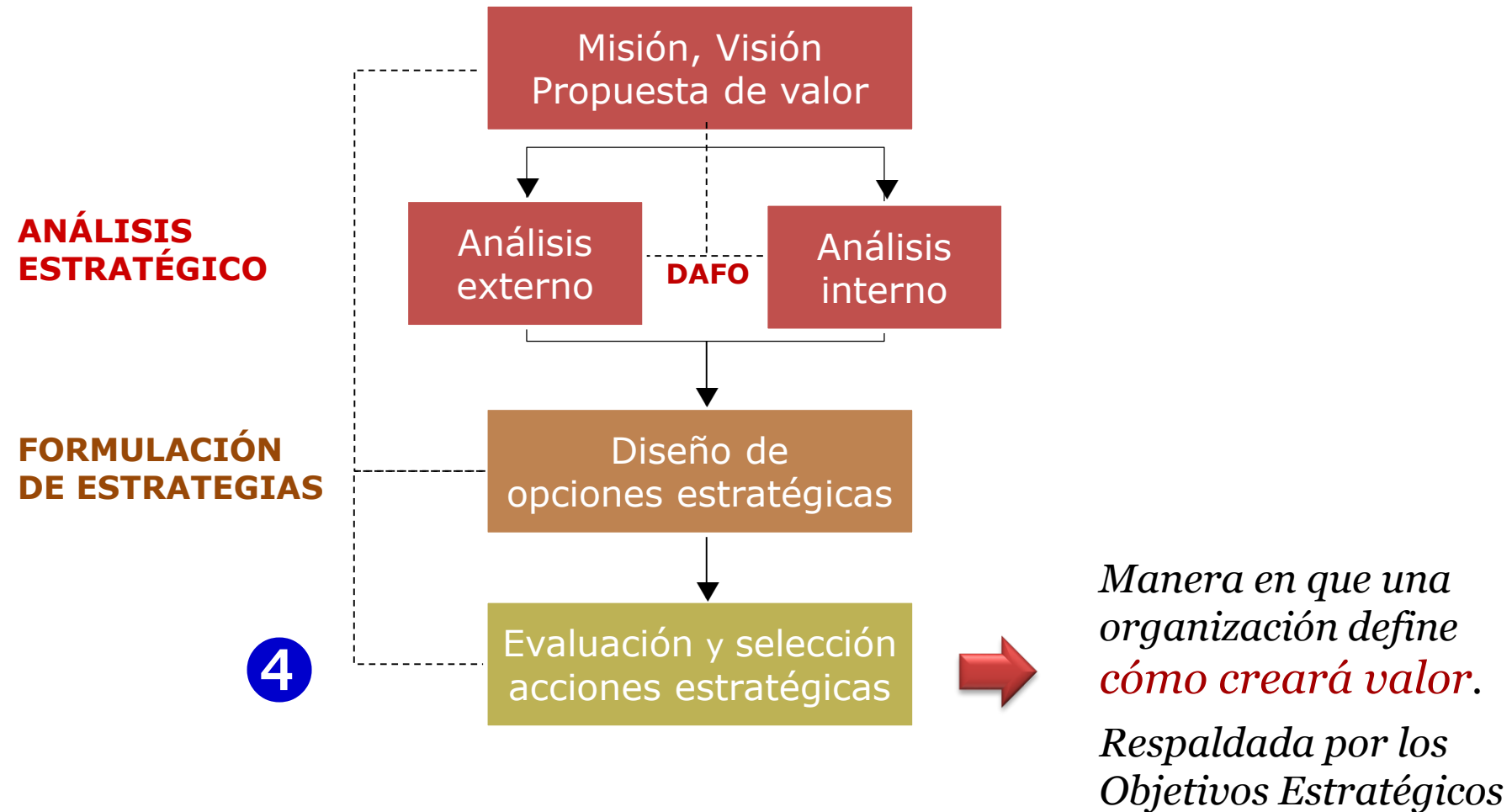
Orientadas a corregir las **debilidades** para dar cara a las **amenazas** o que al menos, las amenazas no terminen por desaparecernos.

### Estrategias defensivas

Consiste en la explotación de las **fortalezas** para hacer frente a las **amenazas**. Su objetivo consiste en mantener la posición conseguida en el mercado.

### Estrategias de reorientación

Busca detectar en dónde se ha estado fallando a nivel interno (**debilidades**) para empezar a aprovechar **oportunidades** que no podríamos conseguir sin antes tratar dichas fallas.



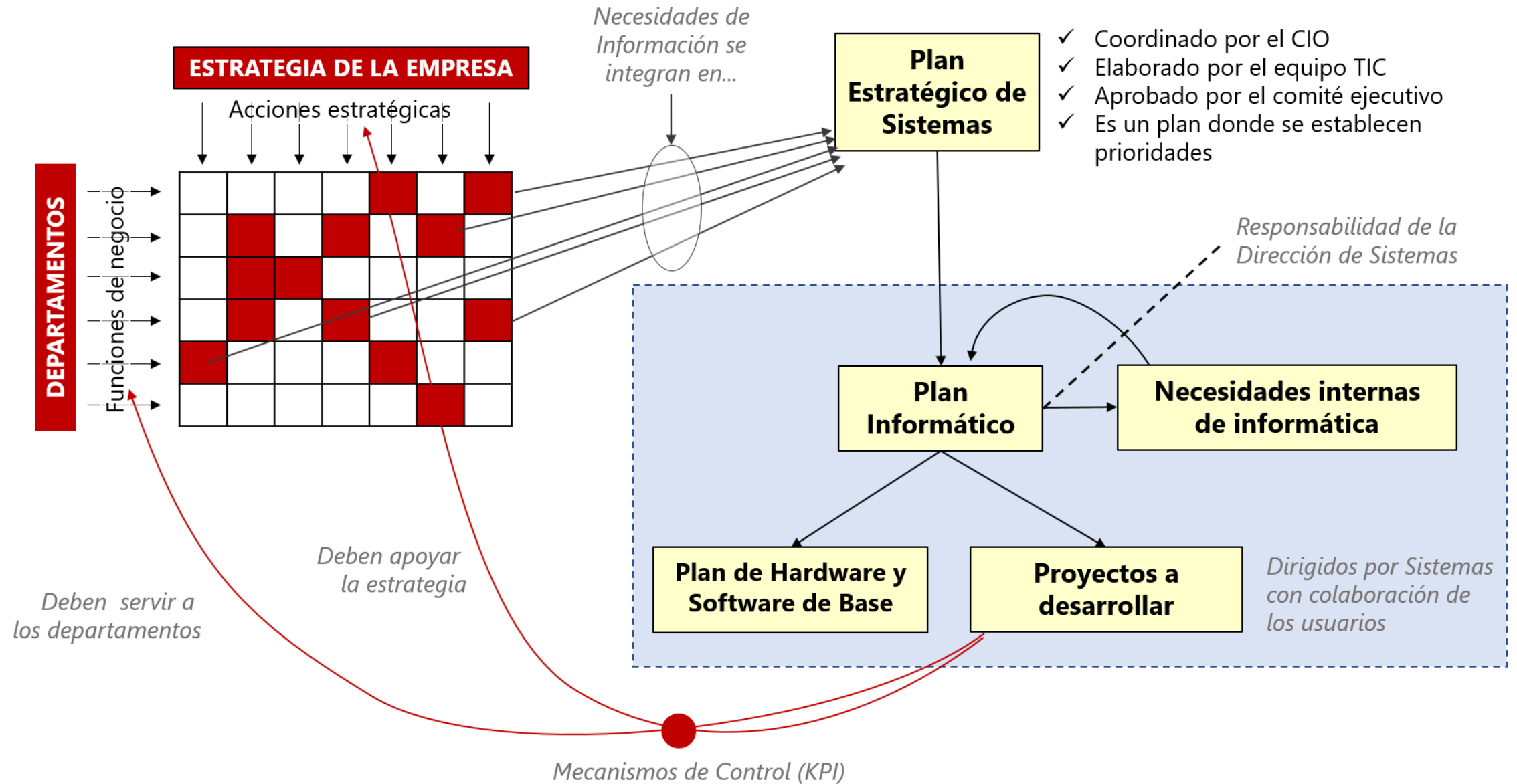


Existen diversos métodos para evaluar y seleccionar Acciones Estratégicas.

En esta ocasión usaremos el método de **Ponderación de Factores**, el cual, para la selección de la(s) estrategia(s) a implementar, toma variables como:

- ✓ Presupuesto disponible
- ✓ Tiempo requerido
- ✓ Personal
- ✓ Conocimiento/Adquisición de Tecnología
- ✓ Y el impacto esperado de la estrategia en el tiempo

Ponderación de Factores					
Puntos	Tiempo	Dinero	Personal	Conocimiento	Impacto
5	< 2 años	< €100k	<20% empleados	La empresa lo posee	Muy Alto
4	2 - 3 años	€100k-€300k	20%-30% empleados	Requiere formación	Alto
3	3 - 4 años	€300k-€500k	30%-40% empleados	Requiere consultoría	Medio
2	4 - 5 años	€500k-€1mn	40%-50% empleados	Requiere Inversión en TIC	Bajo
1	> 5 años	> 1mm	>50% empleados	Inversión + Consultoría	Muy Bajo



# *Las TIC y los Objetivos Estratégicos*

Según Laudon & Laudon, las empresas invierten principalmente en TIC para alcanzar seis tipos de objetivos estratégicos:

1. Alcanzar la **Excelencia Operativa**.
2. **Nuevos productos, servicios y cambio del modelo de negocios**.
3. **Mayor comunicación** con clientes y proveedores
4. Mejorar la **toma de decisiones**
5. **Supervivencia**
6. Creación de una **ventaja competitiva**



## **1. Alcanzar la excelencia operativa:**

Mejorar la eficiencia para lograr mayor rentabilidad.

Los Sistemas de Información y la tecnología pueden constituirse en una herramienta importante que ayude a lograr una mayor eficiencia y **productividad**.

### **Ejemplo de Acción Estratégica:**

Disminuir **en un 20%** los costes operativos **para el año 2025** mediante el uso de Green IT.

[Taco Bell: Firma Electrónica de Contratos](#)



## 2. Nuevos productos, servicios y cambio del modelo de negocios:

*Un **modelo de negocio** describe cómo una organización produce, distribuye y vende productos y servicios para crear beneficios.*

Los sistemas de información y las TIC pueden constituirse en una importante herramienta para el desarrollo de nuevos productos, servicios, y modelos de negocio.

### **Ejemplo de Acción Estratégica :**

Desarrollar en los próximos 18 meses, un software que apoye al modelo de negocios, brindando información al detalle de nuestros contenidos y ofreciéndonos información específica sobre el consumo de nuestros usuarios.

[Cómo hizo Netflix para llegar donde está](#)

The Netflix logo, consisting of the word "NETFLIX" in a bold, red, sans-serif font.



**NETFLIX**

🌐 Español ▼

Iniciar sesión

Todas las películas y series que desees, y mucho más.

Disfruta donde quieras. Cancela cuando quieras.

¿Quieres ver algo ya? Escribe tu correo para crear una suscripción a Netflix o reactivarla.

Correo electrónico

Empezar >

### 3. Mayor comunicación con clientes y proveedores:

Servir a los clientes

los lleva a regresar, lo que eleva los ingresos y beneficios.

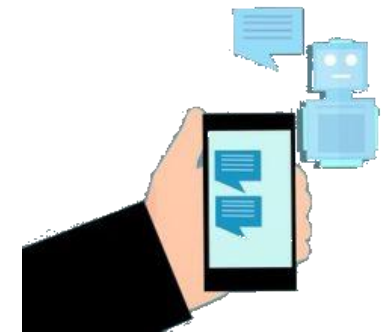
La intimidad con los proveedores

les permite proporcionar insumos vitales, lo que reduce los costos.

#### Ejemplo de Acción Estratégica :

Mejorar **en un 30%** la experiencia usuario y aumentar el número y tipo de interacciones *chatbot-usuario*, para almacenar una mayor cantidad y tipo de datos sobre el consumidor, **en los próximos 6 meses**.

<https://www.userlike.com/es/blog/los-mejores-chatbots>





¿Qué es lo que buscas?

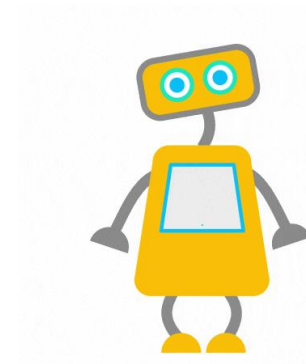


## Segunda vida a tus muebles

En lugar de reciclar las cosas que ya no necesitas, prueba el servicio de recompra y reventa de IKEA. Es mucho más sostenible y todo el mundo sale ganando. Otra persona puede disfrutar de tus muebles IKEA de segunda mano. Es una buena acción tanto para tu cartera como para el planeta.

Una vez que tengas espacio libre en casa y crédito para gastar, echa un vistazo a los chollos de tu tienda IKEA para ver si encuentras alguno que se adapte a tus necesidades.

**El servicio de recompra y reventa de muebles usados se mantendrá disponible de ahora en adelante en todas nuestras tiendas**





## 4. Mejorar la toma de decisiones

- Si los gerentes deben usar pronósticos basados en suposiciones...
- El resultado se traduce en sobreproducción, sub producción, mala asignación de recursos y tiempos de respuesta deficientes.
- Pobres resultados incrementan los costos y causan pérdida de clientes.

### Ejemplo de Acción Estratégica:

Incorporar **para finales de año** una plataforma de *Business Intelligence* para realizar el seguimiento del negocio.



[Plataforma B.I. Chipotle Mexican Grill](#)

Casos de uso del **Business Intelligence**:

- ✓ Informes
- ✓ Procesamiento analítico online
- ✓ Analítica
- ✓ Desarrollo de cuadros de mando
- ✓ Minería de datos
- ✓ Minería de procesos
- ✓ Procesamiento de eventos complejos
- ✓ Gestión del rendimiento empresarial
- ✓ Benchmarking
- ✓ Minería de textos
- ✓ Análisis predictivo
- ✓ Análisis prescriptivo
- ✓ Hojas de cálculo
- ✓ Visualización de datos



Para poder mantenerse en el mercado,  
Lego cambió su proceso de diseño  
con la colaboración de los usuarios a través de Internet





El hecho de saber con exactitud dónde se encuentra un camión o verificar el cumplimiento de itinerarios ha sido otra de las grandes aportaciones de las TIC en la logística.





# *Conclusión*

- Cada empresa debe primero **analizar su industria y elegir una estrategia competitiva.**

*¿Será un proveedor de bajo costo o diferenciará sus productos de los competidores?*

- Luego debe **analizar sus procesos** para determinar las **actividades susceptibles de crear más valor** y así determinar sus **objetivos estratégicos.**
- Finalmente, una vez que se han tomado esas decisiones, una empresa puede **estudiar qué Tecnologías o Sistemas de Información** pueden respaldar la consecución de estos objetivos.

Hay dos formas en que las TIC pueden ayudar a crear valor:

- Se puede obtener una ventaja competitiva **a través de los productos y servicios que se ofrecen.**

*Las TIC pueden ayudar a crear una ventaja competitiva al formar parte del producto o al brindar soporte al producto.*

- Se puede obtener una ventaja competitiva **mediante el desarrollo de procesos superiores.**

*Las TIC son capaces de mejorar los costes de una empresa en cualquier parte de su cadena de valor, mediante la automatización de sus procesos.*

