



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

Inteligencia de Negocios

02. Toma de decisiones. Ciclo de la inteligencia de negocios. Contexto e importancia de las soluciones de inteligencia de negocios en las organizaciones.





Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

INTRODUCCIÓN

02. Toma de decisiones en las organizaciones



TOMA DE DECISIONES

Proceso crítico en cualquier organización, ya que determina la dirección y el éxito de la empresa.

A través de la inteligencia de negocios, las organizaciones pueden recopilar, analizar y utilizar datos para tomar decisiones informadas y estratégicas.

Este proceso permite a las empresas optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y responder de manera efectiva a las dinámicas del mercado



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"



RECORDEMOS



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

- ¿Qué es un dato?
- ¿Qué es la información?
- ¿Qué es el conocimiento?
- ¿Qué es una fuente de datos?
- ¿Qué es tipo de formato? Y Cuales conocen?



LOGRO ESPERADO

- Al finalizar la sesión, el estudiante entiende el proceso de toma de decisiones en las organizaciones y comprende cómo la inteligencia de negocios (BI) influye en el proceso. Conoce el ciclo de la inteligencia de negocios y su importancia en el contexto empresarial.





Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

DESARROLLO DEL TEMA

02. Toma de decisiones en las organizaciones



Universidad Nacional de Cajamarca



www.unc.edu.pe/



Universidad Nacional de Cajamarca

Toma de decisiones en las organizaciones

- "El proceso de selección entre alternativas de cursos de acción con el propósito de lograr un objetivo específico" (Herbert A. Simon, 1977).
- Proceso clave en cualquier organización que impacta en la dirección estratégica y operativa de la empresa ("corazón de la administración")
- Implica identificar problemas, generar soluciones, evaluar alternativas y elegir la mejor opción



Premisas de la Toma de Decisiones

- A diario estamos tomando decisiones.
- Algunas veces son fáciles de tomar.
- En otras ocasiones tenemos que pensar mucho antes de decidir

Por lo tanto:

Decidir = Elegir



Toma de decisiones

- Decidir requiere elegir entre una serie de opciones.
- Para cada elección, es necesario dejar de lado otras opciones.
- Es importante considerar las consecuencias de cada decisión tomada



Aspectos que Dificultan la Toma de Decisiones



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

- **Conflicto de Intereses:** Dudas entre lo que debo hacer, lo que quiero y lo que me conviene.
- **Impulsividad:** Tomar decisiones sin reflexionar.
- **Ignorancia:** Desconocimiento o falta de información.
- **Incapacidad de Decir "NO":** Dificultad para establecer límites.
- **Hábitos y Costumbres:** Rutinas arraigadas que influyen negativamente.
- **Falta de Tiempo y Espacio:** No tener el momento adecuado para pensar con claridad.
- **Aislamiento:** Falta de diálogo y consulta con otros.



Estados de Ánimo y Toma de Decisiones

- **Felicidad Extrema:** Estar muy contento puede llevar a decisiones impulsivas.
- **Miedo y Depresión:** Sentir miedo o estar deprimido puede paralizar la toma de decisiones.
- **Enojo e Impotencia:** Estar enojado o sentir impotencia puede nublar el juicio.
- **Deseo de Evadir Problemas:** Querer olvidar los problemas puede resultar en decisiones precipitadas.
- **Impulsividad:** Actuar sin pensar puede llevar a resultados negativos.
- **Pesimismo:** Pensar que todo es difícil de resolver puede llevar a la inacción.
- **Curiosidad:** Querer experimentar cosas nuevas puede ser positivo, pero también arriesgado.



Herramientas para la Toma de Decisiones

- **Ser Asertivo:** Saber preguntar para informarse, intercambiar opiniones, darse tiempo para pensar y respetar a otros.
- **Autoestima:** Valorarse a sí mismo, reconocer las cosas buenas de uno y las limitaciones; querer lo mejor y no hacerse daño.
- **Reflexión:** Considerar lo que queremos pensando en las consecuencias y buscando alternativas para lograr lo que queremos sin hacer daño a otros.
- **Paciencia:** No dejarse llevar por lo primero que se nos ocurra sino darnos el tiempo y lugar para pensar antes de actuar.



Pasos para Tomar Decisiones

1. **Detenerse:** No ser impulsivo, evaluar las responsabilidades que se pueden asumir.
2. **Reflexionar:** Observar la situación actual y considerar las opciones disponibles.
3. **Elegir:** Seleccionar la opción más adecuada después de evaluar todas las alternativas.
4. **Comunicar:** Informar la decisión tomada de manera clara y asertiva.
5. **Ejecutar la Decisión:** Es importante defender los puntos de vista personal y tener firmeza en las afirmaciones.



Toma de Decisiones

Proceso sistemático para escoger la opción que nos ofrezca las mayores probabilidades de mejorar la eficiencia y eficacia de nuestras organizaciones.

Toma de decisiones en las organizaciones

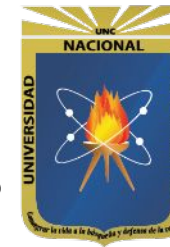
La alta gerencia utiliza información para desempeñar sus funciones y alcanzar el éxito mediante la toma de decisiones.



Tipos de decisiones en las organizaciones

1. Decisiones estratégicas
2. Decisiones tácticas
3. Decisiones operativas
4. Decisiones administrativas
5. Decisiones financieras





Tipos de decisiones en las organizaciones

1. Decisiones estratégicas

- Estas decisiones se toman en el nivel más alto de la organización.
- Involucran la planificación a largo plazo y afectan la dirección general de la empresa.
- Ejemplos: expansión a nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos.

2. Decisiones tácticas

- Se toman a nivel medio y son necesarias para implementar las decisiones estratégicas.
- Enfocadas en la asignación de recursos y la gestión de proyectos.
- Ejemplos: campañas de marketing, ajustes en la producción.

3. Decisiones operativas

- Se toman a nivel operativo y afectan las actividades diarias de la empresa.
- Están orientadas a la eficiencia y efectividad en la ejecución de tareas específicas.
- Ejemplos: horarios de trabajo, gestión de inventarios.

Tipos de decisiones en las organizaciones



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

4. Decisiones administrativas

- Estas decisiones aseguran que las operaciones diarias se realicen de manera eficiente.
- Incluyen la supervisión de empleados y la gestión de procesos.
- Ejemplos: asignación de tareas, mantenimiento de equipos.

5. Decisiones financieras

- Involucran la gestión de los recursos financieros de la organización.
- Afectan la estabilidad y el crecimiento financiero a corto y largo plazo.
- Ejemplos: inversiones, presupuestos, financiamiento.

Importancia de la toma de decisiones basada en datos



**Universidad
Nacional de
Cajamarca**
"Norte de la Universidad Peruana"

1. Mayor precisión y objetividad:

- Las decisiones basadas en datos se fundamentan en información concreta y verificable.
- Reducen la influencia de sesgos personales y emociones.

2. Mejora en la eficiencia operativa:

- Permite identificar áreas de mejora y optimizar procesos.
- Facilita la asignación de recursos de manera más efectiva.

3. Anticipación y gestión de riesgos:

- Ayuda a predecir tendencias y comportamientos futuros.
- Permite implementar medidas preventivas para mitigar riesgos.

Importancia de la toma de decisiones basada en datos



**Universidad
Nacional de
Cajamarca**
"Norte de la Universidad Peruana"

4. Ventaja competitiva:

- Proporciona insights valiosos que pueden diferenciar a la organización en el mercado.
- Facilita la adaptación rápida a cambios en el entorno empresarial.

5. Toma de decisiones informada:

- Proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.
- Permite evaluar de manera precisa el impacto potencial de diferentes opciones.

6. Mejora en la satisfacción del cliente:

- Ayuda a entender mejor las necesidades y preferencias de los clientes.
- Permite personalizar productos y servicios para mejorar la experiencia del cliente.



Proceso de toma de decisiones

1. Identificación del problema
2. Identificación de criterios de decisión
3. Asignación de ponderaciones a los criterios
4. Desarrollo de alternativas
5. Análisis de alternativas
6. Selección de alternativas
7. Implementación
8. Evaluación de la eficacia de la decisión



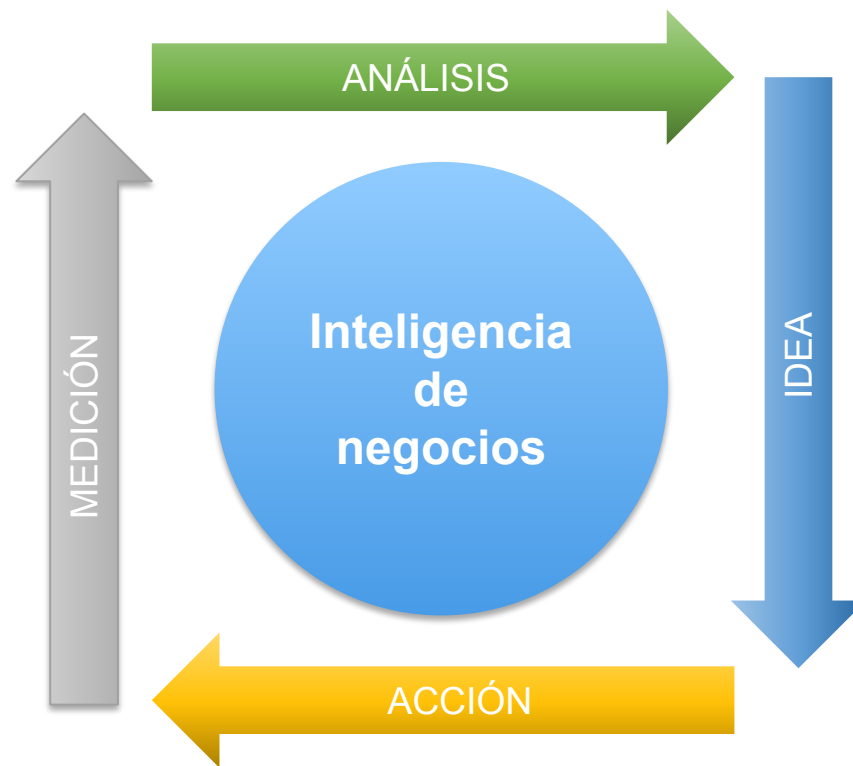
Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

DESARROLLO DEL TEMA

02. Ciclo de la Inteligencia de Negocios



Etapas del Ciclo de BI



Del análisis a la idea, de la idea a la acción y de la acción a la medición

Análisis



**Universidad
Nacional de
Cajamarca**
"Norte de la Universidad Peruana"

- Recolección de datos de diversas fuentes
- Examina los datos históricos de los últimos años para identificar patrones y tendencias
- Evaluación de métricas clave de desempeño (KPIs)
- Segmentación de datos para entender diferentes grupos
- Utilización de técnicas estadísticas y herramientas analíticas

Idea

- Implica la identificación de una oportunidad/problema que necesita ser abordado.
- Generación de hipótesis basadas en el análisis de datos, es decir las ideas son producto de la etapa de análisis.
- Brainstorming con el equipo para proponer nuevas ideas.
- Evaluación de viabilidad de diferentes ideas.
- Priorización de ideas según su impacto potencial.
- Desarrollo de planes preliminares para la implementación de ideas seleccionadas.

Acción

- Se toman acciones basadas en las ideas generadas.
- Implementación de estrategias y planes seleccionados.
- Ejecución de proyectos piloto
- Asignación de recursos y responsabilidades para cada acción.
- Establecimiento de cronogramas y plazos.
- Monitoreo continuo del progreso y ajustes según sea necesario.
- Comunicación efectiva de acciones y expectativas a todos los niveles de la organización.

Medición



**Universidad
Nacional de
Cajamarca**
"Norte de la Universidad Peruana"

- Se recopilan y miden los datos resultantes de las acciones tomadas. Se evalúa el rendimiento y se recopilan métricas clave para analizar los resultados.
- Comparación de resultados con métricas clave de desempeño (KPIs).
- Análisis de desviaciones y variaciones respecto a los objetivos esperados.
- Retroalimentación y ajuste de estrategias basados en los resultados.
- Documentación de lecciones aprendidas y mejores prácticas.

Ejemplo Ciclo BI



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

- **Análisis:** Se detecta una caída en las ventas durante ciertos períodos o en determinadas regiones.
- **Idea:** Se propone una campaña de marketing dirigida a las regiones con ventas bajas.
- **Acción:** Se introduce promociones y descuentos para atraer más clientes.
- **Medición:** Recopila datos sobre el aumento de ventas, la respuesta de los clientes y otros KPIs relevantes.
- **Análisis (Iteración):** Ajusta la estrategia de marketing basada en los resultados obtenidos



Ejemplo de KPI

❑ Operaciones

- **Capacidad de Utilización:** Medida del uso efectivo de la capacidad disponible.
- **% de Unidades Defectuosas:** Porcentaje de productos defectuosos producidos.
- **Tiempo de Espera:** Duración que los clientes esperan para recibir servicios o productos.
- **Rendimiento:** Eficiencia en la producción o prestación de servicios.
- **Costo de Inventario:** Gastos asociados al almacenamiento de inventarios.
- **Rotación de Inventario:** Frecuencia con la que el inventario se vende y se repone.

❑ Finanzas

- **Variación vs. Presupuesto:** Diferencia entre el presupuesto planificado y los resultados reales.
- **% de Variación:** Porcentaje de cambio en las métricas financieras clave.
- **% de Beneficio:** Proporción de ganancias en relación con los ingresos totales.
- **% de Ventas:** Participación de las ventas en el mercado o en comparación con períodos anteriores.



Ejemplo de KPI

❑ Ventas/Marketing/Atención al Cliente:

- **Unidades Vendidas:** Cantidad total de productos vendidos.
- **Precio de Venta Promedio:** Promedio del precio al que se venden los productos.
- **Ingreso por Cliente:** Importe total que cada cliente gasta en promedio.
- **Ventas por Vendedor:** Importe total de ventas realizadas por cada vendedor.
- **Importe de Ventas:** Valor total de las ventas en un período específico.
- **Número de Clientes:** Cantidad total de clientes que realizan compras.
- **Productos por Cliente:** Promedio de productos comprados por cada cliente.
- **Ventas por Empleado:** Importe total de ventas generadas por cada empleado.



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

DESARROLLO DEL TEMA

02. Contexto e Importancia de las Soluciones de BI



Beneficios de implementar soluciones de BI



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

Creación de un Círculo Virtuoso de Información:

Los datos se transforman en información, que genera conocimiento. Esto permite tomar mejores decisiones, obteniendo mejores resultados y generando nuevos datos.

Visión Única y Consistente:

Proporciona una vista unificada, histórica, persistente y de alta calidad de toda la información.

Manejo de Métricas y Indicadores Clave:

Permite crear, manejar y mantener métricas, indicadores clave de rendimiento (KPI) e indicadores clave de metas (KGI) esenciales para la empresa.



Beneficios de implementar soluciones de BI



**Universidad
Nacional de
Cajamarca**
"Norte de la Universidad Peruana"

Información Actualizada:

Proporciona datos actualizados tanto a nivel agregado como en detalle.

Mejora de la Orientación de Negocio:

Reduce la brecha entre el departamento de TI y la organización en términos de orientación de negocio.

Mejor Documentación y Comprensión:

Facilita la comprensión y documentación de los sistemas de información dentro del contexto de la organización.

Competitividad Mejorada:

Incrementa la competitividad de la organización en el mercado.





Importancia de BI en la Actualidad

- Creciente volumen de datos generados.
- Necesidad de respuestas rápidas y precisas.
- Competencia creciente en todos los sectores





Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

CASOS DE ÉXITO



Universidad Nacional de Cajamarca



www.unc.edu.pe/



Universidad Nacional de Cajamarca

Casos de éxito de Business Intelligence: BBVA



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

- La entidad financiera BBVA marca un caso de éxito con el uso del Business Intelligence, ya que no solo lo aplicó para mejorar sus servicios, sino que además lo puso a disposición de sus clientes. Especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- El objetivo es ayudarlos a mejorar su rentabilidad y desempeño comercial. Pero, ¿de qué manera funciona?
- La empresa le brindó a sus clientes comerciales acceso a lo que denominaron Commerce 360, una herramienta de análisis de datos que proporciona información sobre ventas con tarjetas de crédito.



Casos de éxito de Business Intelligence: BBVA

- Así, los comerciantes y pequeños empresarios tienen información relevante sobre su negocio y el sector en el que se desenvuelven. Los clientes del banco que usan Commerce 360 tienen datos como:
 - Los días y horas en lo que más se vende;
 - Segmentación de clientes;
 - Clasificación de los precios de acuerdo a su ubicación geográfica;
- Hacia dónde se dirigen los planes de la competencia. De esta manera, BBVA aporta información valiosa a los comerciantes que usan sus productos, mientras la empresa como entidad financiera logra fidelizar clientes, y mejorar su posicionamiento en el mercado.
- Actualmente, tiene sedes en Argentina, Venezuela, España, Perú, Colombia, México, Uruguay y Turquía.



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"



Ikusi (2023).<http://bit.ly/3YsUyYx>



Casos de éxito de Business Intelligence: Grupo Bimbo

- La empresa Bimbo se convirtió en el líder de su sector en México y Latinoamérica, gracias a su estrategia de Inteligencia Empresarial basada en el análisis de datos en tiempo real.
- Trabajaron en procesar la información que generaban sus agencias en todo el país para determinar patrones de ventas, órdenes y cotizaciones, y así generar un plan que estandarizará y optimizará todas sus sedes.
- El plan debía satisfacer las necesidades del consumidor, al igual que reducir costos de mantenimiento y mejorar la toma de decisiones en las operaciones diarias.



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"



<https://www.grupobimbo.com/>

Casos de éxito de Business Intelligence: Grupo Bimbo

- Conectando cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa, lograron estandarizar los procesos de cotizaciones y órdenes. A través de la digitalización, alcanzaron un sistema más flexible que arrojará datos en tiempo real, lo que permitió optimizar la producción y distribución.
- Como puedes darte cuenta, manejaron información de relevancia y para ello debieron implementar protocolos como marcos de ciberseguridad que evitaran la filtración de datos.
- Hoy están presentes en 17 países, distribuyen más de 7 mil productos y 150 marcas en el mercado.



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"



<https://www.grupobimbo.com/>

Ikusi (2023).<http://bit.ly/3YsUyYx>

Casos de éxito de Business Intelligence: Sodimac Argentina



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

- La primera tienda de Sodimac en Argentina (perteneciente al grupo chileno Falabella) se abrió en el año 2008. A solo un año de estar en el mercado, implementaron BI como estrategia de negocios.
- El modelo consistió en estudiar la forma en que evolucionaron los precios y las ventas durante ese periodo de tiempo. El objetivo fue determinar con precisión el margen de ganancia de cada producto.
- Los resultados le dieron a la empresa los datos necesarios para afinar sus estrategias publicitarias en los productos que generaban mayores ingresos económicos.



www.sodimac.ar

Casos de éxito de Business Intelligence: Sodimac Argentina



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

- También les permitieron detectar oportunidades de negocios, identificando las promociones y ofertas por sucursal, cuál empresa bancaria le generó mejores resultados, entre otros aspectos.
- La efectividad de la aplicación de Business Intelligence es palpable con el caso de Sodimac, sobre todo porque en el 2021 Falabella puso en venta su cadena de tiendas. Sin embargo, decidieron mantener Sodimac en Argentina, cuyo modelo de negocios asociado a BI es diferente al del resto de sus locales comerciales.



www.sodimac.ar

Ikusi (2023).<http://bit.ly/3YsUyYx>



Casos de éxito de Business Intelligence: Inka Crops



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

- Cuando la empresa de snacks gourmet peruana Inka Crops decidió expandirse por América Latina, Europa y Asia, enfrentaron un reto: ¿cómo lograr la modernización de sus procesos? Encontraron en la Inteligencia Empresarial la solución más efectiva.
- Antes de abrirse a nuevos mercados, las ventas y stock se manejaban de manera manual, lo que hacía que la cadena fuera lenta. Esto no funcionaría para sus planes de crecimiento.
- Con estrategias BI, adecuaron los procedimientos, incorporaron la digitalización en tiempo real y los resultados fueron inmediatos.



www.inkacrops.com

Casos de éxito de Business Intelligence: Inka Crops

- Por ejemplo, si una sucursal se queda sin stock, los datos son transmitidos al momento y les permite tomar las acciones adecuadas sin perder tiempo ¡Así el producto siempre está al alcance!
- Cabe mencionar que, al implementar este tipo de planes digitales, deben venir acompañados fuertes medidas de ciberseguridad industrial.
- Actualmente, la marca tiene presencia en 19 países y desde 2018 hasta 2021 su crecimiento ha sido de por lo menos 20%.



Universidad
Nacional de
Cajamarca

"Norte de la Universidad Peruana"



www.inkacrops.com

Ikusi (2023).<http://bit.ly/3YsUyYx>



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

EVALUACIÓN DEL TEMA



Universidad Nacional de Cajamarca



www.unc.edu.pe/



Universidad Nacional de Cajamarca



REFLEXIONEMOS

- ¿Qué implica el proceso de toma de decisiones en una organización?
- ¿Qué beneficios proporciona la implementación de soluciones de Business Intelligence (BI)?
- ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de un KPI financiero?
- ¿Cuál es la importancia de la toma de decisiones basada en datos?
- ¿Cuál de las siguientes NO es una etapa del ciclo de Business Intelligence (BI)?



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"

ACTIVIDAD



Universidad Nacional de Cajamarca



www.unc.edu.pe/



Universidad Nacional de Cajamarca