

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA  
PERUANA**



**FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS  
E INFORMATICA**



**“ENFOQUE ESTRATEGICO Y DIRECTIVO DE LA INTELIGENCIA DE  
NEGOCIOS”**

**INFORME DE TRABAJO PRACTICO DE SUFICIENCIA**

**PARA OBTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMATICA**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**PEDRO PABLO DAO GARCIA**

**ASESOR:**

**ING. RAFAEL VILCA BARBARAN**

**IQUITOS-PERU**

**2014**

**INFORME TECNICO DE EXAMEN DE SUFICIENCIA PREVIA  
ACTUALIZACION ACADEMICA APROBADO EN SUSTENTACION  
PUBLICA EL DIA 15 DE AGOSTO DEL 2014 POR EL JURADO  
EXAMINADOR DESIGNADO POR EL DECANO DE LA FACULTAD  
DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMATICA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA.**

-----  
Dr. Luis Benjamín Irigoín Sánchez

Presidente

-----  
Ing. Alejandro Reátegui Pezo

Primer Miembro

-----  
Ing. Tonny Eduardo Bardales Lozano

Segundo Miembro

-----  
Ing. Rafael Vilca Barbaran

Asesor

## **PRESENTACION.**

En el entorno organizacional del siglo XXI la información, el conocimiento inciden de manera directa sobre los enfoques directivos y estratégicos de una organización y por ende cualquier entidad pueda llegar a alcanzar un posicionamiento ventajoso en el mercado, es por ello que la ventaja competitiva permita diferenciarse y a la vez obtener el liderazgo en el mercado a través de la innovación y de solidas estrategias. El objetivo es lograr a conocer y comprender los beneficios que permita a las organizaciones analizar de manera rápida, objetiva y oportuna el cumplimiento de sus estrategias alineadas a la misión y visión de la organización.

Con el fin de lograr y adquirir conocimientos actualizados sobre inteligencia de negocios desde diferentes enfoques se realizó las investigaciones de como es el papel de los directores y gerentes en la toma de decisiones logrando conocer la diferencia entre ellos; se concluyó que beneficios de logra al implementar inteligencia de negocios mediante dos casos reales; la metodología balanced score card o cuadro de mando integral como un modelo útil para la gestión estratégica de la organización; la estrategia del océano azul donde nos permite tener una visión de cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia es irrelevante; saber realizar el cuarto gerencial dentro de la organización teniendo en cuenta las características de táctica, estrategia, análisis para lograrlo.

**RESUMEN.**

El enfoque directivo de la inteligencia de negocios otorga un papel que cumplen los directivos y gerentes en la toma de decisiones para que la organización o empresa obtenga ventaja competitiva para ello se debe realizar las decisiones acertadas en el momento preciso, para lograrlo existen herramientas de inteligencia de negocios que se implementan logrando la unificación de datos, reportes actualizados, información inmediata lo que facilita implementar las estrategias que se alineen a la misión y visión de la empresa; una de estas herramientas es el balanced score card que permite a las organizaciones la planeación y consecución de los objetivos planteado en base a cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje crecimiento.

El enfoque estratégico de la inteligencia de negocios nos otorga la manera de cómo crear nuevos mercados para lograrlo los componentes básicos del océano azul nos permite entender cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene relevancia, se puede debatir esta metodología dentro del cuarto gerencial que funciona como un punto de reunión que normalmente se realiza dentro de la empresa con el objetivo de proporcionar inteligencia e implementar estrategias que se logre aplicar dentro de la organización.

## INDICE GENERAL

PRESENTACION. ....	1
RESUMEN.....	4
INDICE GENERAL .....	5
INDICE DE FIGURAS.....	5
I JUSTIFICACION. ....	8
II OBJETIVO GENERAL.....	9
III OBJETIVO ESPECIFICOS. ....	10
1. ENFOQUE DIRECTIVO Y ESTRATEGICO DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	11
1.1. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	9
1.1.1. CARACTERISTICAS DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	10
1.1.2. ELEMENTOS DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	11
1.1.3. BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	12
1.1.4. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.....	12
1.1.5. PROVEEDORES DE SISTEMAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	13
1.2. ENFOQUE ESTRATEGICO.....	15
1.3. ENFOQUE DIRECTIVO.....	16
2. EL PAPEL DE LOS DIRECTORES Y GERENTES EN LA TOMA DE DECISIONES. ....	22
2.1. LA TOMA DE DECISIONES.....	20
2.2. LOS DIRECTORES.....	20
2.3. LOS GERENTES.....	22
3. ANALISIS DE CASO DE ÉXITO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS. ....	26
3.1. CASO DE ÉXITO: MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERACIONAL - AUDI AG.....	24
3.2. CASO DE ÉXITO: MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD - FRANK RUSSEL COMPANY.....	30

4. ORIENTACION ESTRATEGICA: METODOLOGIA DEL BALANCED SCORE CARD.....	38
4.1.HISTORIA DEL BALANCED SCORE CARD.....	38
4.2. EL BALANCED SCORE CARD o CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	39
4.3. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORE CARD.....	38
4.4. BENEFICIOS DEL BALANCED SCORE CARD.....	39
4.5. FACTORES DE RIESGO PARA EL EXITO DEL BALANCED SCORE CARD.....	40
4.6. FASES DE UN PROYECTO DE BALANCED SCORE CARD.....	40
4.7. APLICACIONES DE SOFTWARE DE BALANCED SCORE CARD.....	41
4.8. EMPRESAS QUE IMPLEMENTARON BALANCED SCORE CARD.....	44
5. COMPONENTES BASICOS DEL BLUE OCEAN STRATEGY.....	47
5.1. LA CREACION DE LOS OCEANOS AZULES.....	45
5.2. LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.....	46
5.3. EL MARCO DE LAS CUATRO ACCIONES.....	46
5.4. COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.....	47
5.5 FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.....	47
5.6 LA PIEDRA ANGULAR DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.....	49
5.7 EMPRESAS QUE APLICARON DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.....	52
5.8 LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL FRENTE A LA ESTRATEGIA DEL OCEANO.....	54
5.9 VIAS PARA EXPLORAR LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.....	54
6. EL CUARTO GERENCIAL Y SUS APLICACIONES CORPORATIVAS.....	62
6.1. EL CUARTO GERENCIAL.....	60
6.2. CARACTERISTICAS DEL CUARTO GERENCIAL.....	60
6.3. APLICANDO CUARTO GERENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	61
IV CONCLUSIONES.....	65
V BIBLIOGRAFIA.....	66

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Inteligencia de Negocios.....	10
Figura N° 2 Beneficios de la Inteligencia de Negocios.....	12
Figura N° 3 Principales Características de estilos de directivos.....	19
Figura N° 4 Toma de decisiones en Equipo de Directores.....	22
Figura N° 5 Cuadro de Análisis: Caso AUDI.....	29
Figura N° 6 Cuadro de Análisis: Caso Russell Company.....	35
Figura N° 7 Balanced Score Card.....	37
Figura N° 8 Balanced Score Card: Software QPR.....	42
Figura N° 9 Balanced Score Card: Software Delphos.....	43
Figura N° 10 Empresas que Utilizan Balanced Score Card.....	44
Figura N° 11 Principios de Formulación y Ejecución del Blue Ocean Strategy.....	48
Figura N° 12 Piedra Angular.....	50
Figura N° 13 Componentes del Blue Ocean Strategy.....	51
Figura N° 14 Blue Ocean Strategy: Google.....	52
Figura N° 15 Blue Ocean Strategy: Circo Soleil.....	53
Figura N° 16 Diferencias entre océano rojo y azul.....	54
Figura N° 17 Vías del Blue Ocean Strategy.....	60

## I JUSTIFICACION.

Diversas son las situaciones por las que debe pasar los directivos y la gerencia general de una industria, y depende de las decisiones que tome para el éxito o fracaso de la misma, por ello es indispensable contar con herramientas tecnológicas basadas en costos que nos permitan optar por la decisión acertada, que garantice a la empresa la permanencia en el mercado, y sobre todo una alta rentabilidad que repercuta en beneficios para los trabajadores y sus accionistas lo que lleva en la actualidad a utilizar aplicaciones o metodologías basadas en inteligencia de negocios, que generara conocimiento a la industria que se deriva de la correcta utilización de la información generada dentro y fuera de la empresa.

En el informe se permite dar a conocer que existen herramientas tecnológicas, aplicaciones o metodologías que son utilizados para realizar inteligencia de negocios que pueden ser aplicadas por las diversas personas e instituciones interesadas proporcionándoles la información que necesitan para que así puedan obtener un entorno competitivo mediante la correcta implementación de estrategias.

Como resultado los beneficios que ofrece son múltiples entre ellas se encuentra la generación de ventaja competitiva, mejora en la toma de decisiones, mayor integración de información, mayor viabilidad de gestión, dar soporte a las estrategias, teniendo como ejemplo a casos de empresas que implementaron inteligencia de negocios tales como Frank Russel Company donde logró maximizar la rentabilidad de su compañía y Audi AG donde logró una nueva dirección en el mejoramiento la eficiencia operacional.

Los enfoques utilizados son diferentes pero tienen el mismo resultado por lo tanto es muy importante prepararse adecuadamente para su implementación.



## **II OBJETIVO GENERAL**

Conocer y comprender los beneficios que permita a las organizaciones analizar de manera rápida, objetiva y oportuna el cumplimiento de su estrategia y responder de manera pronta a las exigencias del entorno y el correcto funcionamiento de la estructura interna de la organización mediante toma de decisiones a corto y largo plazo, ganar mercado mediante la satisfacción de los clientes, incrementar las utilidades, tener trabajadores contentos con lo que hacen, mantener a las organizaciones sin importar el rubro, vigentes en un mercado que cada día cambia a pasos agigantados y contribuir a la formación y obtención en un mundo de competencia.

### **III OBJETIVO ESPECIFICOS.**

- 1) Entender cuál es la diferencia que existe en el papel que realizan tanto los directores y gerentes para realizar una correcta toma de decisiones.
- 2) Realizar el análisis de casos de éxito reales para conocer qué problemas, conflictos que son frecuentes en una organización se logra solucionar al aplicar e implementar inteligencia de negocios.
- 3) Entender la metodología del Balanced Score Card como herramienta de inteligencia de negocios para lograr mantener la organización en una sola dirección.
- 4) Analizar y comprender como se logra crear nuevos tipos de empresas aplicando los componentes básicos de la estrategia del océano azul.
- 5) Comprender como aplicar el cuarto gerencial en la organización.

## 1. ENFOQUE DIRECTIVO Y ESTRATEGICO DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.

### 1.1. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.

Es el conjunto de técnicas, herramientas y metodologías que permiten facilitar la toma de decisiones en una empresa, a través del uso de tecnologías de información.

Inteligencia = aplica resolver y tomar decisiones

Decisiones = Son tomadas por personas

Inteligencia + Información = Decisiones Correctas

¿Qué no es la inteligencia de negocios?

Aunque exista un almacén de información, solamente se puede decir que la compañía u organización utiliza inteligencia de negocios una vez que ponga en manos de los usuarios herramientas para llegar a la información y hacerla útil.

Sin personas para interpretar la información y actuar con base en ella, la inteligencia de negocios nada logra. La inteligencia de negocios es menos sobre tecnología que creatividad, cultura e individuos considerando la información como un activo crucial.

¿Es la inteligencia de Negocios propia de las compañías que se desenvuelven en el sector privado?

La respuesta inmediata es NO, la inteligencia de negocios no es solamente de uso de empresas privadas. Hoy en día, la inteligencia de negocios está siendo utilizada incluso por gobiernos. Los gobiernos utilizan el análisis, para permitir y dirigir sus estrategias y resultados en un ambiente cada vez más turbulento y volátil, este análisis que realizan os gobiernos, los ayuda en la toma de decisiones, la cual puede ser una importante fuente de contribución a

la consecución de las misiones gubernamentales, al igual que ahora lo están haciendo en la consecución de los objetivos de negocio corporativo.

En resumen la inteligencia de negocios abarca:



Figura N° 1 Inteligencia de negocios

En definitiva, una solución inteligencia de negocios completa permite:

- Observar: ¿qué está ocurriendo?
- Comprender: ¿por qué ocurre?
- Predecir: ¿qué ocurriría?
- Colaborar: ¿qué debería hacer el equipo?
- Decidir: ¿qué camino se debe seguir?

### **1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Tienen en común las siguientes características:

- ) Accesibilidad a la información: los datos son la fuente principal de este concepto. Lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas es el acceso de los usuarios a los datos con independencia de la procedencia de estos.
- ) 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 solo 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

### **1.1.2. ELEMENTOS DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Los sistemas actuales de inteligencia de negocios están contruidos en una moderna infraestructura, que consisten de una arquitectura modular que acomoda todos los componentes en un moderno sistema, estos sistemas incluyen:

- 1) Data Warehousing y Data Marts, sistemas de almacén de datos.
- 2) Aplicaciones analíticas.
- 3) Data Mining, herramientas para minería de datos OLAP, herramientas de procesamiento analítico de datos.
- 4) Herramientas de consulta y reporte de datos.
- 5) Herramientas de producción de reportes personalizados.
- 6) ETL, herramientas de extracción, traducción y carga de datos.
- 7) Herramientas de administración de sistemas.
- 8) Portales de información empresarial.
- 9) Sistema de Base de datos.
- 10) Sistema de base de administración de conocimientos.

**1.1.3. BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS:**

<b>Beneficios Tangibles</b>	<b>Beneficios Intangibles</b>	<b>Beneficios Estratégicos</b>
) Reducir personal para llevar a cabo los procesos.	) Aumentar la satisfacción de los clientes.	) Mayor habilidad para analizar estrategias de precios.
) Incrementar la información con información más inmediata y mejor.	) Información más actualizada.	) Mejorar la toma de decisiones.
) Disminuir gastos.	) Conseguir ventajas competitivas.	) Mayor visibilidad de gestión.
) Eliminar sobreproducciones de productos.	) Mayor integración de la información.	) Dar soporte a las estrategias.
) Incrementar los ingresos por crecimiento de las ventas.	) Optimizar la atención a los clientes.	) Aumentar el valor del mercado.

**Figura N° 2 Beneficios de la Inteligencia de Negocios**

**1.1.4. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO**

Los cinco factores críticos de éxito de inteligencia de negocio que se debe considerar son:

- 1) Minimizar los costos totales.
- 2) Apuntar hacia las oportunidades.
- 3) Apalancar los requerimientos de datos existentes.
- 4) Conocer los requerimientos de los usuarios finales.
- 5) Asegurar al máximo la escalabilidad y capacidad de realización.

### **1.1.5. PROVEEDORES DE SISTEMAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.**

En el mercado de sistemas de BI existen varios proveedores, entre los que se destacan los siguientes:

- ) Cognos: Provee software integrado para la planificación, scorecarding y business intelligence.
- ) Sap: Compañía que ofrece software comprensivo y servicios para atender las necesidades únicas de las empresas.
- ) Peoplesoft Provee aplicaciones de software para las empresas que operan en tiempo real.
- ) Oracle: Corporación que además de bases de datos provee varias aplicaciones de software de BI para las mismas.
- ) IBM: División de base de datos de IBM que provee bases de datos y aplicaciones para producir informes y consultas.

### **1.2. ENFOQUE ESTRATEGICO.**

Es el proceso de concentrar pensamientos y acciones en aquellos factores únicos que ayudaran a que la organización gane y sostenga ventaja competitiva en el mercado.

Características del enfoque estratégico:

- ) No cambia la cultura, crea la cultura del cambio.
- ) Crea y comparte una visión inspiradora.
- ) Se define el objetivo a ser logrado.
- ) Factores y acciones para lograr el objetivo.

El objetivo del enfoque estratégico no es simplemente ganar una pequeña batalla por un producto en particular o una línea de productos, o incluso un mercado determinado en un cierto día, aunque es parte de ello, sino crear los sistemas, enfoques y métodos que consistentemente ganaran la guerra, batalla tras batalla.

¿Cómo en enfoque estratégico puede intensificar la ventaja competitiva?

Si los competidores tienen más recursos y los administran mejor, debilitan el margen competitivo. En el mercado global cada vez más competitivo el enfoque estratégico no es una opción, es una necesidad, ya que fomenta la efectividad a través de la concentración de esfuerzos y recursos en donde puedan ser más útiles.

El enfoque estratégico es la planeación y el ejercicio de técnicas que siempre lo colocaran en una posición más ventajosa, respecto a todas las fuerzas que trabajan en su contra, en su intento de alcanzar sus metas.

Técnicas que se pueden usar para ayudar a establecer el enfoque estratégico:

1. Contratar gente clave.- El primer elemento para lograr un esfuerzo exitoso de enfoque estratégico, es involucrar a las personas correctas. La mejor gente que se puede formar un equipo de estrategia ejecutiva podría ser, en principio, la que está en posición de tener una visión para guiar la organización y las que están en posiciones claves que estarán involucrados en la implementación de la estrategia.
2. Usar tanto el pensamiento creativo como el pensamiento crítico.- En el pensamiento creativo se busca un gran número de ideas que no se quiere que se inhiban por la crítica, el comentario o el perjuicio.
3. Intensificar el enfoque de la organización.- Consiste en tomar grupos de mercados, clientes o de personas interesadas y dividirlos en pequeños segmentos.



¿El enfoque estratégico comienza con la visión?

El enfoque estratégico comienza con la visión y para desarrollar y mantener el enfoque estratégico es necesario centrar el objetivo en quien es el cliente y cuál es el negocio. Se tiene que entender el propósito real de su existencia.

Una forma en la que la organización puede ganar y sostener ventaja competitiva a largo plazo es enfocándose en el fundamento de los negocios. La forma de crear ese enfoque estratégico, es creando una visión clara del futuro del negocio y comunicarla a todos los empleados.

¿Cómo hacer que todos en la organización comprendan y se interesen en el enfoque?

Si el enfoque estratégico debe producir resultados medibles a largo plazo, cada persona dentro de la organización debe comprenderlo y debe comprometerse a que suceda. El enfoque estratégico solo debe existir cuando es comunicado en forma efectiva y comunicar el enfoque estratégico no es algo que se haga en un solo momento, sino que es un proceso paulatino, la presentación inicial de la estrategia debe estar bien planeada y debe llevarse a cabo con una cierta cantidad de agresividad y entusiasmo.

Existen dos divisiones principales en la comunicación del enfoque estratégico: la introducción inicial de las ideas y el plan continuo de reforzamiento de la estrategia corporativa.

La comunicación de la estrategia se ha dividido en tres categorías:

1. Comunicación formal/masiva.- Este tipo de comunicación llega a todos los empleados de la forma de un folleto o documento impreso, de una circular interna, de video, presentaciones, de control de comunicaciones o de avisos en tableros.
2. Formar/ persona a persona.- Algunas compañías celebran un evento formal de comunicación que incluye juntas con todos los empleados en las que el director general hace la presentación.

3. Informal o por medio de rumor.- La comunicación se transmite sin estructura, ni control, consiste en información no comprobada.

### **1.3.ENFOQUE DIRECTIVO.**

Es el proceso por medio del cual lo altos ejecutivos de una organización deciden qué acciones estratégicas aplicar en función a la visión y misión de la organización.

Los directivos se valoran como sujeto activo y autónomo en el marco de su desarrollo, poseen experiencia, están obligados por las propias condiciones del entorno a tener un comportamiento proactivo y en las condiciones del mundo actual, cada vez se orientan más a las acciones de carácter colectivo, lo que representa un mayor reto para combatir y facilitar los procesos.

#### **1.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE DIRECTIVO.**

- ) Técnicas: es la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos.
- ) Humanas: capacidad de entender, persuadir, motivar.
- ) Conceptuales: entender la organización en su conjunto y su interacción con el entorno.

La orientación a las necesidades de capacitación requiere un enfoque directivo que defina qué es lo que necesita aprender, desarrollar o complementar. Esto puede lograrse por medio de dos vías:

- ) Análisis de las necesidades manifestadas: Son las evidentes, no requieren investigación para ser determinadas o conocidas.
- ) Análisis de las necesidades encubiertas: No son detectables como las anteriores, por lo que requieren de una investigación sistemática.

#### **1.3.2. ENFOQUE DIRECTIVO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS.**

Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar los

requerimientos del mismo, se fundamenta en la aplicación e integración de los procesos del gerenciamiento de proyectos. Puede involucrar tecnología y procesos, pero también roles, responsabilidades y niveles de autoridad.

Por otra parte, la incapacidad de lograr los objetivos formulados para los proyectos, el incremento de costos e incumplimiento de los cronogramas establecidos y los retos en la complejidad de la estructura de las actividades del proyecto conllevan a los directivos de las empresas contemporáneas a implementar los proyectos de manera sistemática y objetiva.

Finalmente, la necesidad de manejar el cambio organizacional mediante el proyecto, como estrategia clave para abordar los retos del entorno explica el incremento sustancial en el número de organizaciones que recurren al proyecto como la acción estratégica más utilizada en las últimas décadas.

Así entonces, el papel de los directivos es crear una cultura basada en:

- ) Que favorezca y mantenga el desempeño cualitativo al máximo.
- ) Estimule y emplee la creatividad
- ) Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación la innovación y el cambio.
- ) Busque y encuentre nuevos desafíos.

Cuadro de las principales características de los estilos de directivos:

<b>ESTILOS</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>ORIENTACION</b>	<b>RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>	<b>PROCEDIMIENT O EN LA TOMA DE DECIONES</b>	<b>DECISORES FINALES</b>	<b>ESTRATEGIAS DE DIRECCION</b>	<b>ACTITUD DE LOS ACTORES DE LA ESCUELA</b>
<b>Interpersonal</b>	Interpersonal y oral	Negociaciones , persuasión privada	Pueden y deben ser resueltos con cada persona.	Informal: consultas individuales.	Directivo en consulta informal	Alta visibilidad, consideración	Son estimulados a considerarse autónomos.
<b>Administrativo</b>	Interpersonal y escrita	Tareas y responsabilidades	Reuniones formales	Formal: Reuniones.	Directivo o equipo directivo delegado	Estricto uso de los recursos de la burocracia.	Llevan a cabo la ejecución concreta de lo que el director o su equipo de planificación han decidido.
<b>Antagónico</b>	Conversaciones más privadas que publicas	Persuasión, búsqueda de adhesión	Reuniones formales	Formal: reuniones. Estimula el debate público.	Directivo, alentando a sus aliados y neutralizando	Reconoce intereses e ideologías diferentes pero usa su habilidad en las incertidumbres del debate público.	Renunciar a plantear su punto de vista frente a la habilidad de

					a los adversarios.	Evita el debate sobre asuntos administrativos y de procedimientos	argumentación del directivo.
<b>Autoritario</b>	Conversaciones públicas.  Conversaciones privadas	Imposición pública.  Persuasión, búsqueda de adhesión, en privado	Evade el enfrentamiento.  Invisibiliza el conflicto.	Formal: reuniones. Se impone.  Manipula agendas. No reconoce intereses rivales.  Sus intereses son los legítimos.	Directivo	Rechazo encubierto al enfrentamiento usando recursos de autoridad. Defensa de las políticas y procedimientos establecidos de la institución.	Sienten que no tienen influencia sobre los sucesos. Tiene pocas intervenciones en las reuniones.

Figura N° 3 Principales Características de estilos de directivos.

## **2. EL PAPEL DE LOS DIRECTORES Y GERENTES EN LA TOMA DE DECISIONES.**

### **2.1.LA TOMA DE DECISIONES**

Consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

### **2.2.LOS DIRECTORES**

Se suelen concentrar en lo importante, lo estratégico y lo genérico, tratan de hallar las constantes de la situación, en lugar de intentar resolver problemas rutinarios, obviamente se tiene que combinar con el análisis cuando se toman decisiones a nivel de dirección.

#### **2.2.1. PAPEL DE LOS DIRECTORES**

Los Directores supervisan a la gerencia y salvaguardan los intereses de los accionistas a largo plazo. A través de la supervisión, la revisión y consejos, establece y promueve la organización y los objetivos organizacionales.

Los directores supervisan los negocios y la integridad de la compañía, trabaja con la gerencia para determinar la misión y la estrategia de largo plazo de la compañía, realiza la evaluación anual del CEO, supervisa el planeamiento de sucesión del CEO, establece controles internos sobre la divulgación financiera y evalúa los riesgos y las estrategias para la mitigación del riesgo de la compañía.

#### **2.2.2. TOMA DE DECISIONES A NIVEL DIRECTIVO**

La toma de decisiones es una parte inherente a la realidad de cualquier directivo. Entre sus funciones se encuentra el decidir y escoger lo que es mejor para la empresa, seleccionando entre todas las alternativas posibles. El uso de metodologías cuantitativas suele ser habitual en esta área, cuando lo importante es resolver situaciones de la mejor manera y, muchas veces, en un plazo que no deja tiempo para las dudas.

La precisión es fundamental para ejecutar decisiones en cualquier de los siguientes roles:

- ) **Empresario:** esta faceta del directivo hace hincapié en su misión de búsqueda de oportunidades para la organización. Explorar opciones y detectar posibles situaciones adversas es necesario para emprender cualquier cambio.
- ) **Gestor de crisis:** describe el comportamiento que el directivo adopta al actuar ante situaciones imprevistas. Su capacidad para reaccionar, contemporizar, regular y para afrontar circunstancias de este tipo debe ser impecable. Los focos que las originan son muy variados y pueden provenir de la plantilla, de los clientes, de los recursos, el mercado, etc. Ante una situación así es necesario contar con datos fiables y actualizados, que conduzcan al éxito en la toma de decisiones.
- ) **Asignador de recursos:** uno de sus roles más obvios, ya que en él se engloban las funciones relativas a la distribución de los recursos humanos y materiales en la empresa. En relación a él se encontrarían la gestión de incentivos, la planificación de las tareas y el tiempo dedicado a ellas, la gestión de proyectos y las autorizaciones.
- ) **Negociador:** el rol directivo interviene como cabeza visible en los procesos de negociación que se trasladan al exterior de la organización. Su papel de portavoz es necesario.

### 2.2.3. ENFOQUE DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

Los directivos aplican los siguientes enfoques dentro de la organización:

- ) Los altos directivos deben centrarse en la rentabilidad a largo plazo y la creación de valor.
- ) Los altos directivos deben representar los intereses de los accionistas por dirigir la empresa hacia los mercados que ofrecen el mayor retorno sobre la inversión.

- ) Los altos directivos deben organizar a los gerentes en equipos para hacer frente a los aspectos individuales de la estrategia global.

#### 2.2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPOS DE DIRECTORES

Ventajas	Desventajas
) Información y conocimiento más complejos.	) Requieren de mucho tiempo.
) Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista.	) Responsabilidad ambigua.
) Incrementan la legitimidad.	) Presiones de
) Reducción de los problemas de comunicación.	aceptación.

**Figura N° 4 Toma de decisiones en Equipo de Directores**

### 2.3.LOS GERENTES

Son los representantes legal de la sociedad y tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios de la organización, suele tomar decisiones que impacta en un grupo de personas, y es por ello de suma importancia que mantenga una buena comunicación con sus colaboradores, en la medida en que solo mediante esta puede darse cuenta de los objetivos a concretar.

#### 2.3.1. LA GERENCIA

Es el órgano específico y distintivo de toda organización, efectúa actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos para la organización.

#### 2.3.2. FUNCIONES DEL GERENTE

El gerente realiza las siguientes funciones dentro de la organización:

- ) Planificar: establecer objetivos y fines a alcanzar



- ) Organizar: establecer estructuras de responsabilidad y autoridad
- ) Dirigir: Motivar, liderar, comunicar e informar, delegar, resolver conflictos y tomar decisiones
- ) Controlar: Supervisar que se alcanza lo planificado.

### **2.3.3. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

Por lo general, tomar una decisión implica:

- ) Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- ) Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- ) Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una.
- ) Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.
- ) Convertir la opción seleccionada en acción.

### **2.3.4. TIPOS DE DECISIONES DE GERENCIA**

En una organización ocurren diferentes eventos que derivan a diversas decisiones como:

- ) De rutina: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido
- ) De emergencia: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- ) Estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- ) Operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de como contratar y despedir, por lo que requiere de un manejo muy sensible

### **2.3.5. TOMA DE DECISIONES A NIVEL GERENCIAL**

Es un proceso que incluye ocho pasos, entre estos tenemos:

1. Identificar el problema: es la discrepancia entre dos estados de las cosas; el existente y el deseado.
2. Identificación de los criterios de decisión: definir lo que es pertinente en una decisión.
3. Asignación de ponderación a los criterios: no todos los criterios seleccionados son realmente importantes.
4. Desarrollo de Alternativas: elaborar una lista de las alternativas viables con los que se podría resolver el problema.
5. Análisis de Alternativas: analizar críticamente cada una de las alternativas, fortalezas y debilidades.
6. Selección de una Alternativa: se escoge la mejor alternativa basado en el análisis realizado en los pasos anteriores.
7. Implementación de la alternativa: es el proceso de comunicar una decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica.
8. Evaluación de eficiencia de la decisión: ver si el problema ha sido resuelto.

## **3. ANALISIS DE CASO DE ÉXITO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.**

### **3.1. CASO DE ÉXITO: MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERACIONAL AUDI AG**

#### **Información de la compañía.**

Los inicios de Audi AG comienzan en el año 1899 cuando August Horch fundo su compañía de fabricación de vehículos en Colonia, Alemania. Entre los años 1899 y 1910, sin embargo, Horch deja su compañía, Horch AG, por diferencias con el gerente general. Después de marcharse, Horch restringió el uso de su apellido como título de cualquier nueva empresa. Un hijo de un amigo inteligentemente le sugirió a Horch que tradujera su apellido al latín. En alemán, Horch es la forma imperativa del verbo Escuchar. Cuando traducimos al latín, Horch significa Audi. Con Audi

como nombre de su nueva empresa, Horch escogió un nombre permanente que se ha apoderado de la atención del mundo del automóvil por 100 años. Como una firma comprometida con los progresos tecnológicos, seguridad, diseño y una visión futurista, Audi busca los mecanismos para mejorar su nivel de eficiencia en la fabricación. Audi requiere inteligencia inmediata de sus operaciones de la línea de ensamblaje para asegurar la entrega a tiempo para sus clientes.

#### **LA PROBLEMÁTICA.**

Vender vehículos de lujos bajo demanda es un negocio desafiante, especialmente desde perspectiva de la recopilación de datos. En lugar de vender directamente al cliente, los fabricantes típicamente venden automóviles indirectamente a través de concesionarios. Mientras los fabricantes pueden fácilmente recabar información acerca de los distribuidores haciendo seguimiento a los vehículos vendidos a los concesionarios, es más complicado recopilar los datos de clientes que compran en los concesionarios. Este problema es más evidente cuando el fabricante de automóviles quiere hacer una encuesta de satisfacción de sus clientes.

Audi experimento este reto cuando en 1999 ejecuto un sondeo de la satisfacción de sus clientes a nivel mundial. Para llevar a cabo este sondeo Audi necesitaba tener acceso a la información de los clientes con problemas en la centralización de la información de sus clientes y con la información referente a la venta de sus vehículos en una base de datos arcaica, el proceso completo sería bastante desafiante, de una inversión en tiempo muy alta y costos. El trabajo de organizar esta información cayó sobre los hombros de los pocos profesionales de tecnología quienes invirtieron meses buscando y ensamblando la información proveniente de sus concesionarios.

Una vez que los datos fueron recopilados, Audi descubrí que en 95 por 100 de los clientes entrevistados en la encuesta compraría el mismo modelo nuevamente. Reconociendo el valor potencial de la información que esto datos ofrecían, Audi entendió que necesitaba mejorar el acceso a esta información. Audi por lo tanto se comprometió a mejorar el análisis de sus

procesos y la recopilación de los datos de venta, para llegar a la conclusión de que hacía falta incrementar sus inversiones en Business Intelligence.

Con este renovado compromiso hacia Business Intelligence, Audi aplicó su consigna *Vorsprung Durch Technik* para impulsar sus iniciativas de Business Intelligence. La primera de sus iniciativas surgió en 1999 en el departamento *Fahrzeugsteuerung* de la planta de Ingolstadt. Este departamento tiene la responsabilidad de las operaciones de la línea de ensamblaje.

La operación exitosa de la línea de ensamblaje requiere complejos procesos de planificación y análisis de rendimiento para optimizar la producción total y rápidamente identificar y corregir cuellos de botellas en la línea de ensamblaje. Heinz Braun explica: cada día de 24 horas de trabajo es único cuando se requiere coordinar de forma precisa, proveedores, equipos de trabajo con antinomia en las decisiones, labor de acoplamiento y cadenas de comando. Los sistemas de información de la compañía deben tener información actualizada que nos permita manejar los problemas diarios, para alcanzar la eficiencia operacional extraerla en cualquier momento y asegurar que todos nuestros automóviles son construidos como deseamos. Para dirigir la línea de ensamblaje, los gerentes de operación necesitan analizar cientos de mediciones simultáneas para varios puntos en la línea desde diversas perspectivas. Por ejemplo, para asegurar que el objetivo de la producción total pueda ser conseguido para un cambio determinado, los gerentes de operaciones necesitan ver conteos de vehículos simulados y problemas en el conteo por modelos, configuración por país versiones y tamaños. Cuando un problema aparece y este afecta a la entrega de vehículos, como por ejemplo, componentes como escondido fuera de inventario, los gerentes necesitan conocer que clientes ordenaron estos vehículos para que ellos puedan informar a estos en la demora en la entrega. Los problemas también pueden ser ligeramente más complicados cuando a ellos afectan múltiples cambios o fallos en la línea de ensamblaje. Como cada cambio es ejecutado por equipos bien organizados, cualquier backlog en la línea de ensamblaje necesita ser comunicado al siguiente

equipo y que este pueda tomar la acción correctiva, bajar la velocidad, subirla o eliminarla algunos vehículos de la línea si el material no está disponible.

Con la finalidad de desarrollar este tipo de análisis, los gerentes de operaciones históricamente crearon rutinas para extraer y ensamblar información desde la base de datos de simulación. Sin embargo, estos gerentes de operaciones frecuentemente no poseían las habilidades para desarrollar los programas necesarios y extraer estos datos, lo cual conducía a invertir incontables horas escribiendo y depurando código con poco resultado. Cuando se tenía la información ya era muy tarde para los gerentes de operaciones para modificar el proceso de ensamblaje.

#### **LA SOLUCION.**

Analizando la problemática, se propone implementar una metodología de Business Intelligence que fuese de bajo costo, alto rendimiento y alta manejabilidad, basado en estos criterios que permita organizar y administrar los datos.

Los gerentes de operaciones necesitan una rápida y flexible vista de las operaciones así que la mejor metodología de Business Intelligence para sus tareas es la plataforma Microsoft ProClarity ya que proporciona a los gerentes de operaciones una interface de acceso a datos fácil de usar, reportes en línea interactivos para consultar la información almacenada, extracción y transformación de datos.

Mediante esta plataforma se debe cumplir los requerimientos de análisis de los gerentes de operaciones.

#### **LOS BENEFICIOS**

- Utilizando reportes en línea interactivos, los gerentes pueden visualizar como los vehículos pasan atreves de varios puntos de línea de ensamblaje por diferentes dimensiones, tales como modelos, color, tiempo.
- Los reportes interactivo proporciona a los gerentes de operación el conocimiento inmediato de como los vehículos están siendo ensamblados en la línea de producción, de que clientes están

comprando estos vehículos y cuánto tiempo tomara mover cada vehículo desde cada punto de la línea de ensamblaje.

- La base de datos ahora almacena de forma separada datos históricos, que permitan a los gerentes de operaciones ejecutar informes de acepciones y tendencias de la línea de ensamblaje sobre largos periodos de tiempo, tales como semanas, meses, años.
- Los gerentes de operaciones no tomaran más decisiones ambiguas, ellos pueden efectivamente hacerse cargo de la línea de ensamblaje y dirigir sus operaciones con gran certeza y relativa facilidad.
- Ahorro de costo y eficiencia personal.

**CUADRO DE ANALISIS: MEJORA EN LA EFICIENCIA OPERACIONAL AUDI AG**

<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>IMPLEMENTACION</b>	<b>RESULTADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Complicación en recopilar los datos para medir el nivel de satisfacción de los clientes.</li> <li>➤ Información descentralizada proveniente de una base de datos arcaica.</li> <li>➤ Los gerentes de operaciones necesitan analizar indicadores desde diversas perspectivas</li> <li>➤ Los gerentes de operaciones necesitaban realizar el conteo y características de vehículos.</li> <li>➤ La información llegaba tarde a los gerentes de operaciones por lo que no se realizaba los cambios necesarios en el proceso de ensamblaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se propone implementar una metodología de inteligencia de negocios rápida y flexible.</li> <li>➤ La plataforma Microsoft ProClarity proporcionara a los gerentes de operaciones cumplir con los requerimientos de análisis para realizar una mejor toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los gerentes cuentan con un interface de acceso a datos, reportes en línea interactivos, extracción y transformación de datos.</li> <li>➤ Los Reportes interactivos que permiten visualizar la línea de ensamble de los vehículos.</li> <li>➤ Se podrá realizar informes de acepciones y tendencias sobre los periodos de tiempo de los procesos de ensamblaje.</li> <li>➤ Ahorro de costo y eficiencia personal.</li> <li>➤ Acceso a la información de los clientes para medir sus niveles de satisfacción.</li> </ul>

**Figura N° 5 Cuadro de Análisis: Caso AUDI**

### **3.2.CASO DE ÉXITO: MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD FRANK RUSSELL COMPANY.**

#### **Información de la compañía.**

Russell es una de las compañías líderes en inversión en el mundo, con más de 66 billones de Assets under Management. Algunas de las más grandes instituciones de inversión alrededor del mundo dan la oportunidad a Russell de dirigir sus inversiones mundiales por encima de \$ 1 trillón, mientras más de 40 millones de inversores individuales tienen acceso a los servicios de Russell a través de sus alianzas con bancos, brókeres, compañías de seguros y consejeros independientes de inversión.

La compañía fue fundada como una pequeña firma de corretaje en 1936 por Frank Russell en Takoma, Washington. En 1999 se convirtió en una subsidiaria de NorthWestern Mutual, un líder en la industria de seguros de vida y servicios financieros. Actualmente Russell emplea a más de 1300 personas en nueve oficinas alrededor del mundo y genera ingresos anuales de \$ 500 millones. En el año 2002 la compañía se situó en el undécimo lugar de la nación en la lista anual de las 100 mejores compañías de la revista Fortune. La continua investigación de los gerentes de inversión y un extenso conocimiento de los mercados de capital han permitido a Russell el desarrollo de una perspectiva de 360 grados del mercado financiero, el cual proporciona una completa visión de las opciones de manejo monetario para sus inversores. No solo la selección correcta de los gerentes de inversión posibilita lograr objetivos específicos en una inversión, sino una comprensión de los mercados, problemas y el ambiente regulatorio alrededor del mundo es utilizado para ser selecciones inteligentes de fondos regionales y globales. Russell está ahora aportando la misma perspectiva para sus operaciones internas a través del despliegue de Business Intelligence. Tener una visión interna de 360 grados proporciona a la compañía nuevos conocimientos de las tendencias que afectan a su rendimiento empresarial.

Supervisar el flujo diario de los fondos mutuales y el comercio de acciones vital para las operaciones de Frank Russell Company. A través de



implementar iniciativas de business intelligence, analistas y gerentes de las operaciones de fondos mutuales y unidades de corretaje pueden acceder a la información más rápidamente para tomar decisiones y proceder al mejoramiento de sus ingresos y la rentabilidad de sus productos.

### **LA PROBLEMÁTICA.**

La demanda de informes llego a ser cada vez más agobiante. La entrega de un informe en respuesta a una pregunta regularmente conduce a otra pregunta y a una petición para un nuevo informe, pero procesar estas peticiones tomo demasiado tiempo. Necesitábamos fortalecer a los usuarios con accesos a los datos, de forma directa e indirecta.

Reconociendo que el acceso oportuno a la información es fundamental para la gestión de las operaciones diarias, Russell estableció un entorno en el cual cada unidad de negocio podría independientemente consultar los datos y analizar con anticipación el mercado de valores pero con resultados desfavorables ya que el tiempo de respuesta para las consultas llegaba demasiado tarde. Los usuarios tenían acceso a informes predefinidos en los cuales ellos podrían hacer cambios sencillos como por ejemplo, especificar rangos de fechas o seleccionar fondos específicos. Sin embargo, con las condiciones siempre cada ambiente del mercado, nuevas preguntas acerca del impacto potencial sobre los ingresos proyectados emergen constantemente. Los analistas necesitan rápidas respuestas para estas preguntas y de esta manera tomar los correctivos necesarios para proteger los ingresos tan bien como sea posible. Los reportes predefinidos eran limitados para cubrir estas necesidades. Desarrollar una mejor solución era esencial para mover el negocio hacia delante.

Para mejora el acceso a la información, se designó un analista dentro de cada unidad de negocios; el analista fue capacitado para utilizar herramientas de Query (consultas) Reporting (generación de informes), tal como Microsoft Acceso y Cognos Impromptu. Los analistas podrían utilizar estas herramientas para crear informes y responder preguntas bajo demanda, en lugar de confiarse de los informes predefinidos. Desde que esta información era entregada como un informe impreso, la persona

solicitante de la información no podía manipular los datos o expandir estos como información adicional sin tener que volver al analista con otro nuevo requerimiento de información. Este ciclo continuo de producción de informes para responder a una serie de preguntas consumía mucho tiempo y casi siempre la información llegaba muy tarde para que solicitante tomar las acciones pertinentes.

Teniendo en cuenta esto, desarrollar una mejor solución era esencial. Matthew Knox, el director de data resource management y su equipo, primero consideraron construir un data Warehouse tradicional para propósitos de generación de informes después de revisar las necesidades de reporting ellos se dieron cuenta de que los detalles a nivel de transacción y la información consolidada era parte del objetivo. Para cubrir estos requerimientos dentro del Data Warehouse ellos tendrían que conocer con anticipación las combinaciones de la información que debía ser consolidada pero esto era solo una parte de los problemas, obtener la información para responder a preguntas en un análisis rápido era otro reto. Para resolver los problemas adicionales de consulta rápida de la información, ellos tuvieron la desalentadora tarea de anticipar cada combinación de la información que podría ser consolidada y construir estos resúmenes dentro del Data warehouse. No hubo forma de conocer que combinaciones valdrían la pena el esfuerzo.

Después de asistir a una presentación, introducirle sobre tecnología OLAP, Knox creyó que él podría finalmente resolver los problemas de consulta dando la posibilidad a los usuarios de explorar directamente de los datos. La unidad de operación de fondos mutuales tuvo una buena apreciación de las necesidades del negocio para tener un mejor acceso a la información, y luego Knox explico su idea ellos acordaron financiar un proyecto de investigación como una prueba de concepto.

El objetivo del proyecto fue construir un prototipo con los datos provenientes de la unidad de operación de fondos mutuales, para verificar que OLAP era la plataforma adecuada. Utilizando herramientas que estaban en la empresa, Knox convino las capacidades de reporting de

cognos con la funcionalidad de OLAP incluidos en Microsoft SQL Server para crear una solución Business Intelligence con ningún costo adicional de Software. Para ayudar en el proyecto Knox contrato a una firma de consultoría en Business Intelligence.

El prototipo final demostró que cuando los datos fueron colocados en los cubos OLAP, la estructura tuvo sentido para los usuario. Y fue fácil usar de construir informes. Como parte del diseño final era parte de este prototipo Knox está confiado en el éxito del futuro proyecto porque estaba claro que la prueba de concepto había dado resultado. Cuando el mostro su plan a los directores de Russell, obtuvo la aprobación para lanzar el proyecto.

El objetivo del proyecto fue construir un sistema que permitiera a los usuarios analizar interactivamente la comercialización de los fondos mutuales. Para cubrir las necesidades de tener acceso a la mayoría de la información posible.

### **LA SOLUCIÓN**

Se propone implementar un proyecto de investigación basado en la carga de datos en Power Play Software OLAP, donde están organizados para actualizar tres cubos OLAP diseñados especialmente para analizar las transacciones diarias de fondos mutuales, las transacciones por cuenta y los totales del mes actuales por cada cuenta. Los usuarios entran en una página de la intranet que contienen gráficos y datos en tablas. El análisis más profundo puede hacerse inspeccionando los datos para conocer los detalles de un canal específico, tal como consejeros he incluso para una específica oficina o representante, los gerentes tienen acceso a los informes utilizando una intranet de la compañía. Si el resultado es de utilidad, los usuarios entregan el informe a los analistas designados quienes expanden el informe en la versión total del cliente. La versiona final del informe es luego publicada en el sitio de la intranet donde se hace disponible para el análisis interactivo por otros usuarios en la unidad de negocios.

**Beneficios de la solución**

- Los beneficios de Power Play Software OLAP es la reducción en el tiempo invertido para obtener los datos operacionales. Ahora cualquier usuario tiene acceso a esta información en los primeros cinco minutos del día de trabajo.
- Rápido tiempo de respuestas en la petición de informes por parte de la gerencia.
- De mayor importancia en el hecho de que cada usuario tiene acceso directo a la información que necesita rápidamente para fundamentar su decisiones individuales
- Power Play Software OLAP proporciona un acceso directo a los datos que de otras formas seria inaccesible o muy engorroso para obtener.
- Eliminación de las barreras para el fácil acceso rápido y fácil de la información específicamente de la unidad de fondos mutuales, dando a los gerentes más tiempo para reaccionar sobre la información que provienen de los mercados que tienen rápidas condiciones de cambio.

**CUADRO DE ANALISIS: MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD  
FRANK RUSSELL COMPANY.**

<b>Problemática</b>	<b>Implementación</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulta y análisis de datos desfavorables ya que el tiempo de respuesta para la toma de decisiones llegaba tarde.</li> <li>➤ Los analistas necesitan rápidas respuestas.</li> <li>➤ No podían manipular o expandir los datos para obtener información adicional.</li> <li>➤ Necesidad de obtener reportes actualizados en cualquier momento.</li> <li>➤ Necesidad de realizar consultas rápidas de la información almacenada.</li> <li>➤ No es posible analizar interactivamente la comercialización de los fondos mutuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se propone implementar un proyecto de investigación basado en la carga de datos llamado Power Play Software OLAP una plataforma diseñada especialmente para analizar las transacciones diarias de fondos mutuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se redujo el tiempo para obtener los datos operacionales.</li> <li>➤ El usuario tiene acceso rápido y fácil a la información de la empresa para realizar sus decisiones individuales.</li> <li>➤ Existe mejor tiempo de respuestas en la petición de informes.</li> <li>➤ Ahora posee una perspectiva global de sus operaciones.</li> <li>➤ Permite responder y proteger los beneficios a través de una gestión mejorada de sus ingresos de los fondos mutuales.</li> </ul>

**Figura N° 6 Cuadro de Análisis: Caso Russell Company**

## **4. ORIENTACION ESTRATEGICA: METODOLOGIA DEL BALANCED SCORE CARD.**

### **4.1.HISTORIA DEL BALANCED SCORE CARD.**

El modelo del balanced score card fue desarrollado por dos personas: Robert Kaplan, profesor de liderazgo de Harvard Business Scholl y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990 ellos lideraron un equipo que investiga nuevas metodologías d medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales. Tanto las empresas estudiadas como Kaplan y Norton estaban convencidos que la dependencia de los indicadores económicos – financieros estaba afectando su rendimiento y su habilidad para crear valor. Después de discutir una variedad de alternativas, el equipo investigador lleo a definir un modelo que reunía aspectos de toda la cadena de valor: clientes, procesos internos, preocupaciones de los accionistas, actividades de los empleados y factores económico – financieros. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Balanced Score Card al modelo recién creado y más adelante publicaron sus bases conceptuales en tres artículos de la revista Harvard Business Review.

A lo largo de cuatro años, una gran cantidad de organizaciones adoptaron el modelo y obtuvieron resultados positivos de inmediato. Al analizar estas primeras aplicaciones, Kaplan y Norton descubrieron que estas organizaciones usaban el modelo no solo como un complemento para sus indicadores financieros tradicionales dentro del sistema de control de gestión sino que lo convirtieron en una herramienta de comunicación de estrategias mediante los indicadores que seleccionaban para construir el balanced score card.

#### 4.2. EL BALANCED SCORE CARD o CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es un modelo que se convierte en una herramienta útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo la relación causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje crecimiento. El éxito en la implementación del balance score card es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Propone un modelo que permite medir la estrategia de las organizaciones, considerado como un elemento útil para la planeación y consecución de los objetivos estratégicos y operativos.

A continuación se muestra la interrelación entre las cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje – crecimiento.

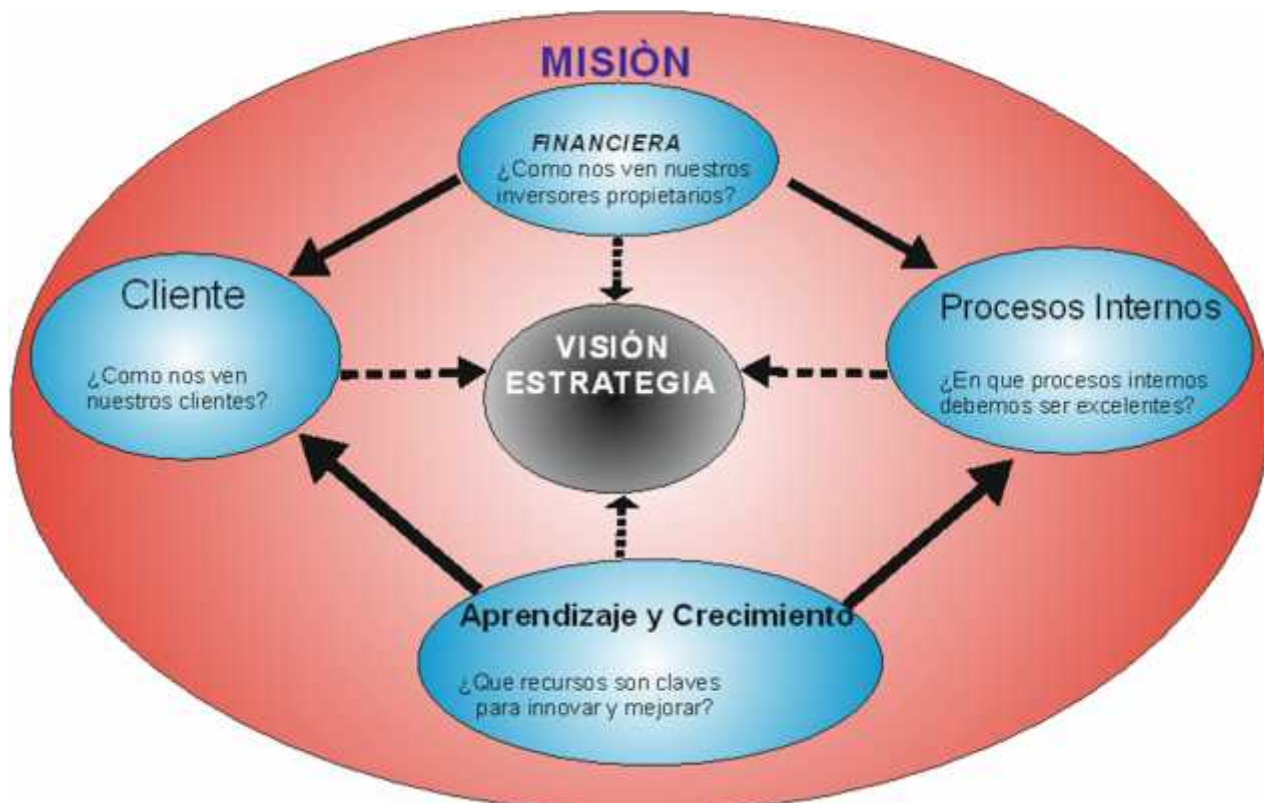


Figura N° 7 Balanced Score Card

### **4.3. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORE CARD**

Se define cada una de las cuatro perspectivas:

#### **4.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.**

Esta perspectiva, quizá sea la más conocida por sus indicadores, Vincula los objetivos de cada unidad del negocio. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

➤ Indicadores:

- ✓ Crecimiento de ventas.
- ✓ Crecimiento de clientes.
- ✓ Crecimiento de mercados.
- ✓ Nuevos productos y servicios.
- ✓ Potencial de crecimiento.

#### **4.3.2. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.**

Permitirán alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto es trabajar sobre aquellos procesos que tienen valor para el cliente, por consiguiente es trabajar sobre la Cadena de Valor.

➤ Indicadores:

- ✓ Tasa de Fallas (reclamos) clientes (cantidad de reclamos sobre total de clientes).
- ✓ Tasa de repetición de reclamos o visitas.
- ✓ Tiempo de demora en la entrega o reparación.
- ✓ Tiempo de demora por mala información.
- ✓ Costo por errores de diseño.
- ✓ Cuota de mercado en las categorías seleccionadas.
- ✓ Nueva cuentas de clientes.
- ✓ Reconocimiento de la marca.
- ✓ Eficiencia de proceso de venta o reparación.

#### **4.3.3. PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.**

En la actualidad las organizaciones que conozcan las preferencias de los clientes a quienes se desea llegar, pueden sobrevivir y después tener la posibilidad de triunfar. Esto no significa que los



procesos internos o la innovación hayan dejado de ser importantes, sino que cuando se conoce lo que desea el cliente se puede trabajar mejor en esas perspectivas.

➤ Indicadores:

- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Rentabilidad del cliente.
- ✓ Incremento de clientes
- ✓ Retención de clientes.
- ✓ Cuota de mercado.
- ✓ Precio respecto a otras ofertas.
- ✓ Reconocimiento de la marca.
- ✓ Tiempo de entrega, demora en las entregas.

**4.3.4. PERSPECTIVA APRENDISAJE Y CRECIMIENTO.**

La formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos.

La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia

➤ Indicadores

- ✓ Porcentaje de aumento de capacitación.
- ✓ Porcentaje de delegación.
- ✓ Medición de satisfacción y retención del personal.
- ✓ Números de sugerencias.
- ✓ Números de sugerencias puestas en prácticas.
- ✓ Porcentaje del personal que tiene vinculada su remuneración a incentivos.
- ✓ Porcentaje de negocios desarrollados por equipos.
- ✓ Cantidad de proyectos compartidos.

**4.4. BENEFICIOS DEL BALANCED SCORE CARD**

A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

- ✓ Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- ✓ Orientación hacia la creación de valor.
- ✓ Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- ✓ Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

#### **4.5. FACTORES DE RIESGO PARA EL ÉXITO DEL BALANCED SCORE CARD**

Existen factores de riesgos para el éxito de la organización:

- Falta de compromiso de la dirección
- Falta de continuidad en el proceso
- Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando versus Tablero de Control
- Pocos empleados implicados
- Proceso de desarrollo demasiado largo
- Contratar consultores sin experiencia
- Introducir el BSC solo para los incentivos económicos.

#### **4.6. FASES DE UN PROYECTO TÍPICO DE BALANCED SCORE CARD**

El proceso de establecimiento del BSC en una organización requiere las siguientes fases:

- Diseño: se refiere a la construcción del BSC con todos sus elementos.
- Implantación: se refiere a la introducción y visualización del diseño realizado en una herramienta de software.
- Integración: se refiere al proceso de identificar las fuentes de datos para alimentar el CMI, así como al proceso de comunicación por el cual se consigue la implicación de todos los miembros.
- Seguimiento: debe permitir la realimentación y mejora de todo el proceso, de la estrategia y mejora de todo el proceso de la estrategia y de su despliegue.

#### **4.7.APLICACIONES DE SOFTWARE PARA BALANCED SCORE CARD**

Cualquier proyecto de balanced scored card incluye un una fase de implantación, es este sentido, no se debe caer en la tentación de confiar el éxito de todo el proyecto a la aplicación informática, cuando precisamente esta no es un fin en sí misma, sino una herramienta para implementar el diseño.

A grandes rasgos existen dos grandes categorías de soluciones de software para balanced score card, dependiendo del enfoque utilizado en el desarrollo del producto:

- Aplicaciones ad hoc BSC con complementos: han sido lanzados al mercado por PYMEs de desarrollo de software, que han evolucionado a partir de aplicaciones de reporting o análisis OLAP algunos ejemplos son: Gentia, Dialog Software, Hyperion, etc.
- Aplicaciones Analíticas con módulo de Balanced Score Card: las grandes empresas proveedoras de aplicaciones analíticas tales como Data warehousing (Sas), ERPs (Sap), bases de datos (Oracle) o CRM (PeolpleSoft), han sabido diversificar su gama de productos incluyendo entre sus servicios un módulo de balanced scorecard integrado en el paquete.

A continuación se presentan algunas aplicaciones de mercado utilizados para el desarrollo de balanced score card:

Nombre: **QPR Scorecard 7.0**

Versión: 7.0

Empresa: **QPR Plc.**

Página Web: [www.qpr.com](http://www.qpr.com)

Pantalla: **Web Portal**



Figura N° 8 Balanced Score Card: Software QPR

Nombre del Software: **Delphos**

Versión: 350.10.0

Empresa: **Deinsa**

Página Web: [www.deinsa.com](http://www.deinsa.com)

Pantalla: **Consola Envíos por País**

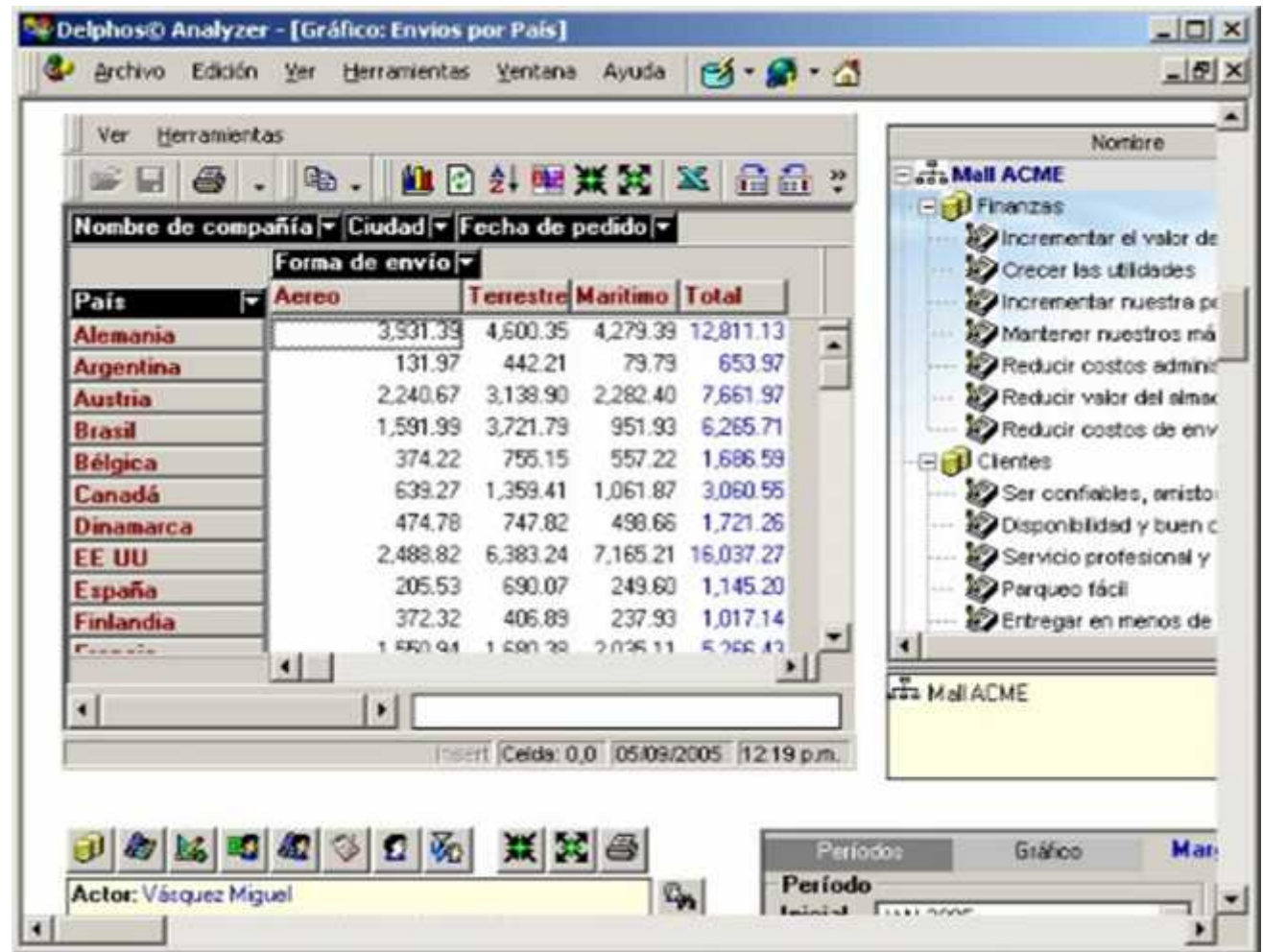


Figura N° 8 Balanced Score Card: Software Delphos

**4.8.EMPRESAS QUE IMPLEMENTARON BALANCED SCORE CARD**

EMPRESA	ALCANCE	RESULTADOS
	<p>Consiguió una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, logrando monitorear y analizar los indicadores obtenido en el análisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Integración de información de diversas áreas del negocio.</li> <li>) Comunicación hacia todo el personal.</li> <li>) Redefinición en la estrategia en base a resultados.</li> </ul>
	<p>Comprender a los consumidores, socios comerciales y las economías nacionales en las que opera la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Conciencia sobre la estrategia de la organización.</li> <li>) Crear una ruta para lograr los objetivos.</li> <li>) Definición de proyectos estratégicos.</li> </ul>
	<p>Enfocar la empresa hacia el cliente y afianzar la rentabilidad a través de innovación tecnología, creatividad y desempeño de todos nuestros trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Alineación de objetivos y de comportamiento.</li> <li>) Favorece la participación el proceso de toma de decisiones.</li> </ul>
	<p>Desarrollar eficazmente las actividades y proyectos superando los estándares de gestión que garantice el liderazgo del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Implemento las mejores prácticas bancarias.</li> <li>) Representa la estrategia en mapas estratégicos.</li> <li>) Permite la medición de tangibles por sistema de puntajes.</li> </ul>

Figura N° 10 Empresas que Utilizan Balanced Score Card

## **5. COMPONENTES BASICOS DEL BLUE OCEAN STRATEGY**

### **5.1.LA CREACION DE LOS OCEANOS AZULES**

Si bien la expresión océanos azules es nueva, su existencia no lo es. Son un rasgo del pasado y el presente de la vida de las empresas. Si miramos cien años atrás y nos preguntamos cuantas industrias eran desconocidas en ese momento, la respuesta es que muchas industrias tan básicas como la de automóviles, la grabación musical, la aviación, la petroquímica, el cuidado de la salud y la consultoría de negocios no existían ni siquiera en la imaginación o apenas comenzaban a perfilarse. Ahora regresemos el reloj solo treinta años. Nuevamente vemos aparecer una plétora de industrias de miles de millones de dólares, fondos de inversión, telefonía, celular, plantas de energía eléctrica, para mencionar solo son unas cuantas. Hace apenas tres décadas, ninguna de esas industrias había alcanzado una dimensión significativa.

Ahora adelantamos el reloj veinte años y preguntémonos cuantas industrias desconocidas en ese momento podrán existir entonces. Si nos valemos de la historia para predecir el futuro, la respuesta es la misma: muchas.

La realidad es que las industrias jamás permanecen estáticas sino que evolucionan constantemente. Las operaciones mejoran, los mercados se amplían y las empresas van y vienen. La historia nos enseña que hemos subestimado enormemente la capacidad de crear industrias nuevas y volver a crear las existentes. En efecto, el mismo sistema de clasificación normalizada de las industrias (SIC) publicado hace medio siglo por el censo de los estados unidos, se reemplazó en 1997 por la Norma de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS). El nuevo sistema amplió a veinte los diez sectores industriales de la SIC a fin de reflejar las realidades que surgen de los nuevos territorios industriales. Si se considera que esos sistemas se diseñaron para efectos de normalización y continuidad, ese cambio demuestra cuán significativa ha sido la expansión de los océanos azules.

Sin embargo, el tema central del pensamiento estratégico ha gravitado sin lugar a dudas alrededor de las estrategias para los océanos azules donde impera la competencia a través del tiempo.

## **5.2. LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.**

Se caracteriza por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

Algunas preguntas que responde la Estrategia del Océano Azul:

¿Cómo pensar una estrategia de futuro?

¿Cómo tomar la competencia irrelevante?

¿Qué rol tiene la innovación de valor en la construcción de futuro?

¿Cómo reconstruir las fronteras del mercado?

¿Cómo ir más allá de la demanda existente?

¿Cómo superar los obstáculos organizacionales para desarrollar nuevas estrategias?

## **5.3. EL MARCO DE LAS CUATRO ACCIONES**

Este marco permite construir una nueva curva de valor considerando los elementos de valor del comprador. Se sugiere reorientar la estrategia, pasando a focalizar en alternativas en lugar de competidores y en no clientes de la industria en lugar de clientes.

A fin de quebrar la tradicional compensación entre diferencia y bajo costo y poder crear una nueva curva del valor, se proponen crear cuatro preguntas orientadas a desafiar la lógica estratégica de una industria y su modelo de negocios las mismas son:

) ¿Qué factores de aquellos que la industria concibe como establecidos deben ser eliminado?

Responder a esta pregunta nos fuerza a considerar que factores hoy tenidos en cuenta carecen de valor en la actualidad o incluso nos alejan de aquellos considerados de valor por el cliente.

) ¿Qué factores deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria?



Responder a esto nos obliga a pensar que factores han sido sobredimensionados como consecuencia de la carrera emprendida para vencer a un competidor.

) ¿Qué factores deben ser incrementados por encima de los niveles considerados por la industria?

Su respuesta se orienta a eliminar todo tipo de condicionamiento que la industria hace a los compradores de sus productos.

) ¿Qué factores nunca antes considerados por la industria deben ser creados?

Su respuesta se orienta a descubrir nuevos fuentes de valor para los compradores, generando nueva demanda y nueva estrategia de fijación de precios.

#### **5.4. COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL**

La estrategia del océano azul consta de cuatro componentes:

- 1) **Crear:** Describir fuentes completamente nuevas de valor para los clientes y crear nueva demanda desplazando el precio estratégico de la industria.
- 2) **Reducir:** Disminuir los factores que son consecuencia de haber sobre diseñado los productos o servicios como consecuencia de la carrera para alcanzar y vencer a la competencia.
- 3) **Eliminar:** deshacerse de aquellos factores que han sido tradicionalmente la base de la competencia en la industria y que lleva a las compañías a sentar bases para su comparación.
- 4) **Aumentar:** Descubrir y eliminar los compromisos actuales que la industria obliga a sus clientes a tomar.

#### **5.5. FORMULACION Y EJECUCION DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL**

Aunque las condiciones económicas imponen la necesidad de los océanos azules, existe la creencia general de que la probabilidad de tener éxito es menor cuando las compañías se aventuran por fuera del espacio conocido

de sus industrias. El problema es cómo alcanzar el éxito en los océanos azules. ¿Cómo pueden las compañías maximizar sistemáticamente las oportunidades y minimizar al mismo tiempo los riesgos de formular y ejecutar una estrategia de océano azul? Si no se comprenden los principios de maximizar las oportunidades y minimizar los riesgos sobre los cuales se basan la creación y el aprovechamiento de los océanos azules, las probabilidades estarán en contra de la iniciativa del océano azul.

Las compañías pueden provocar cambios en la industria o en los principios fundamentales del mercado aplicando estas herramientas y esquemas de océanos azules, los cuales se basan en el problema dual de oportunidades y riesgos.

Son cuatro los principios rectores para lograr el éxito al formular la estrategia del océano azul:

<b>Principios de la Formulación</b>	<b>Factores de riesgo atenuados por cada principio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Reconstruir fronteras del mercado.</li> <li>) Enfocarse en la perspectiva global, no en la cifra.</li> <li>) Ir más allá de la demanda existente.</li> <li>) Desarrollar la secuencia estratégica correcta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Riesgo de búsqueda.</li> <li>┌ Riesgo de planeación.</li> <li>┌ Riesgo de la escala.</li> <li>┌ Riesgo del modelo de negocio.</li> </ul>
<b>Principios de la Ejecución</b>	<b>Factores de riesgo atenuados por cada principio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Superar los obstáculos clave de la organización.</li> <li>) Incorporar la ejecución dentro de la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>┌ Riesgo organizacional.</li> <li>┌ Riesgo de la gestión.</li> </ul>

**Figura N° 11 Principios de Formulación y Ejecución del Blue Ocean Strategy**

## **5.6. INNOVACION EN VALOR: LA PIEDRA ANGULAR DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.**

Tradicionalmente, quienes han triunfado al crear océanos azules se ha diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. Por su parte los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente, a la cual se denomina innovación de valor.

La innovación del valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul, ya que en su lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que esta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado.

La innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior.

La innovación en valor es más que innovación. Es una cuestión de estrategia, la cual abarca el sistema total de actividades de una compañía. Para que haya innovación en valor, las compañías deben enfilarse hacia el objetivo de lograr un salto cualitativo en el valor tanto para los compradores como para ellas mismas. Considerando que el valor para el comprador se deriva de la utilidad y del precio que la compañía ofrece, y puesto que el valor para la compañía se genera a partir del precio y de su estructura de costos, hay innovación en valor solo cuando el sistema integral de utilidad, precio y actividades de costos de la compañía está debidamente alineado. Este enfoque de un sistema integral hace sustentable la creación de una

estrategia de océano azul, en la cual se integra toda la gama de actividades funcionales y operativas de una empresa.



Figura N° 12 Piedra Angular

Para tener una mejor perspectiva se realizara el siguiente diagrama:

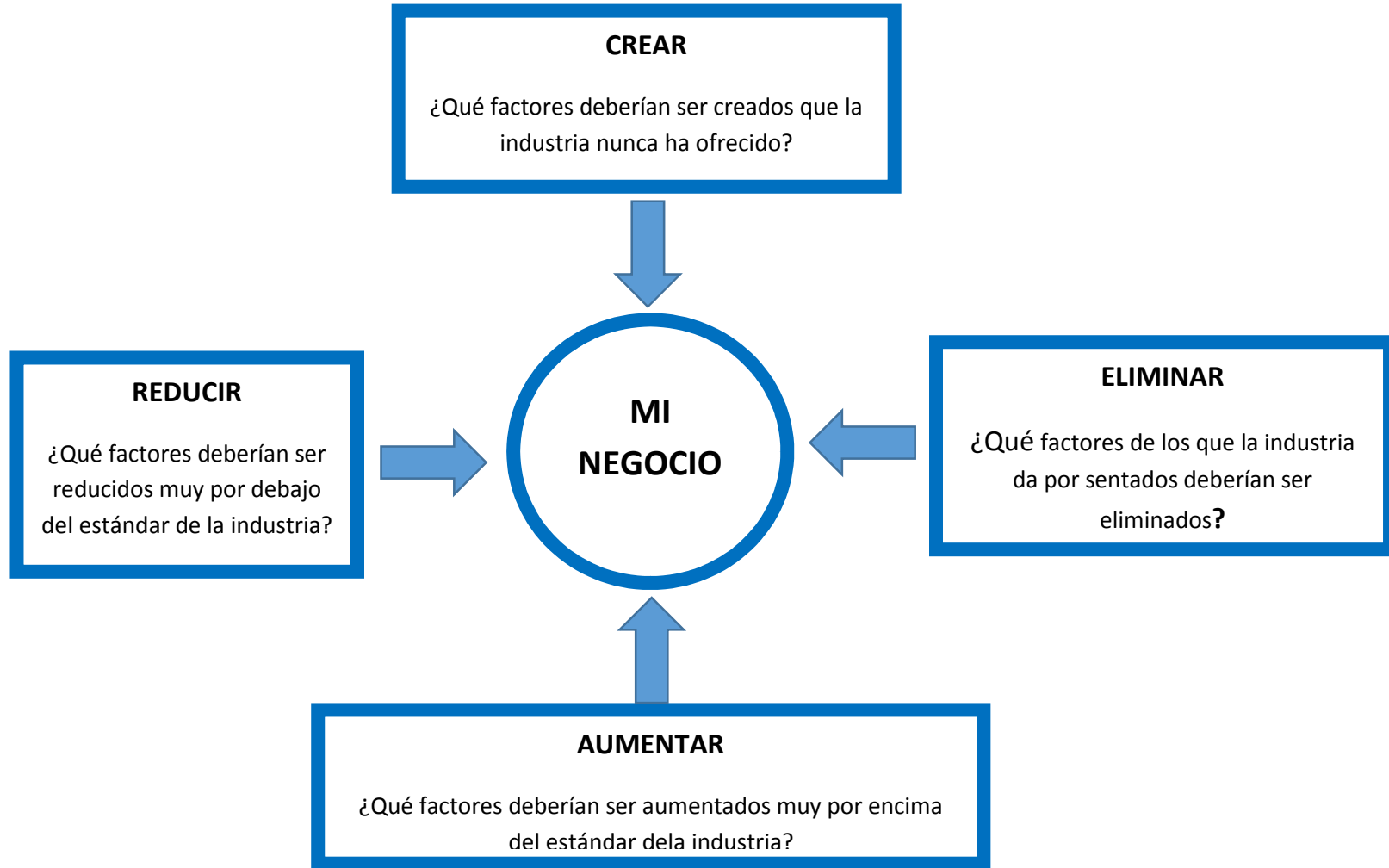
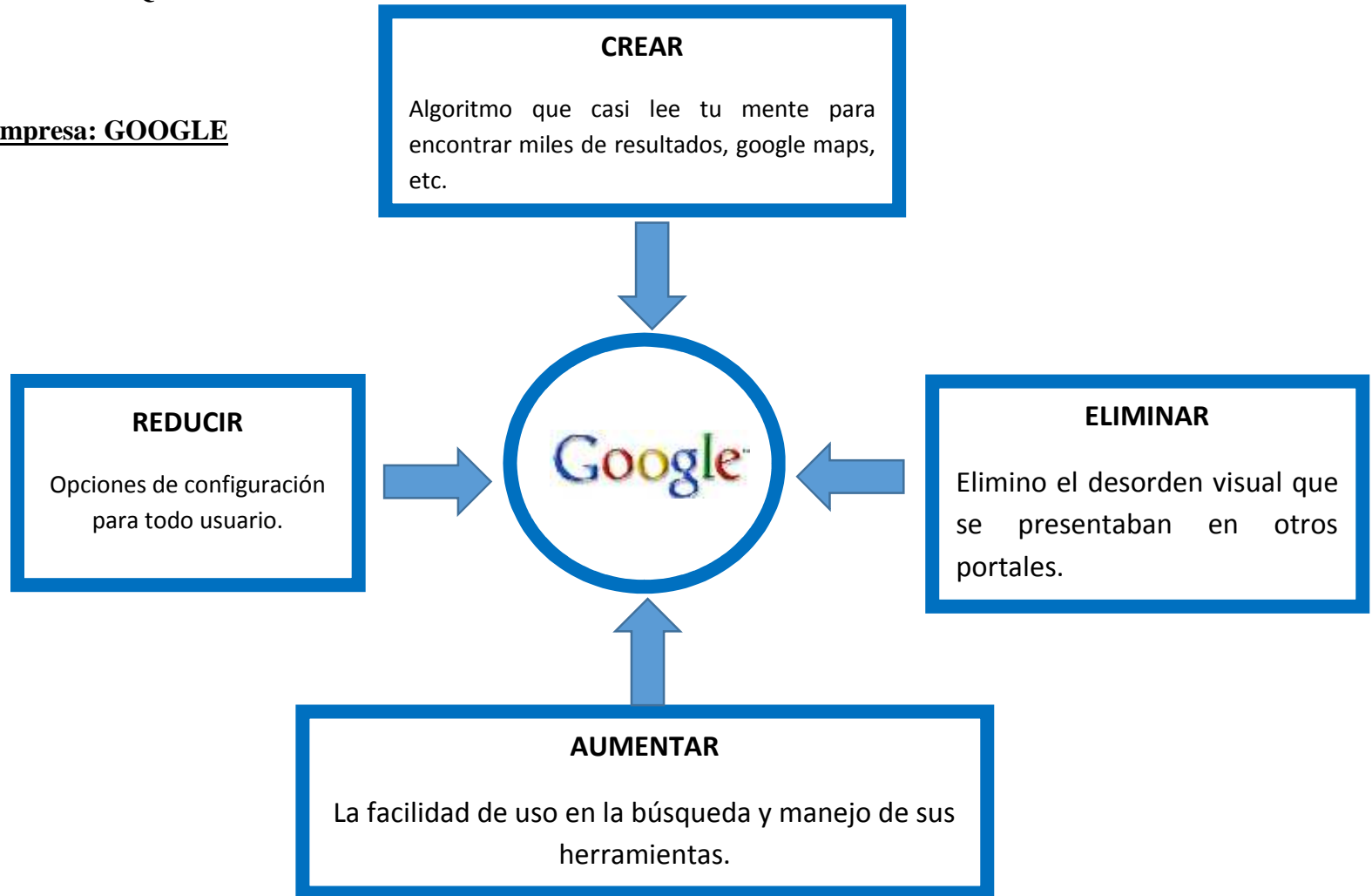


FIGURA N° 13 Componentes del Blue Ocean Strategy

**5.7.EMPRESAS QUE APLICARON LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.**

**Empresa: GOOGLE**



**FIGURA N° 14 Blue Ocean Strategy: Google**

Empresa: Circo Soleil

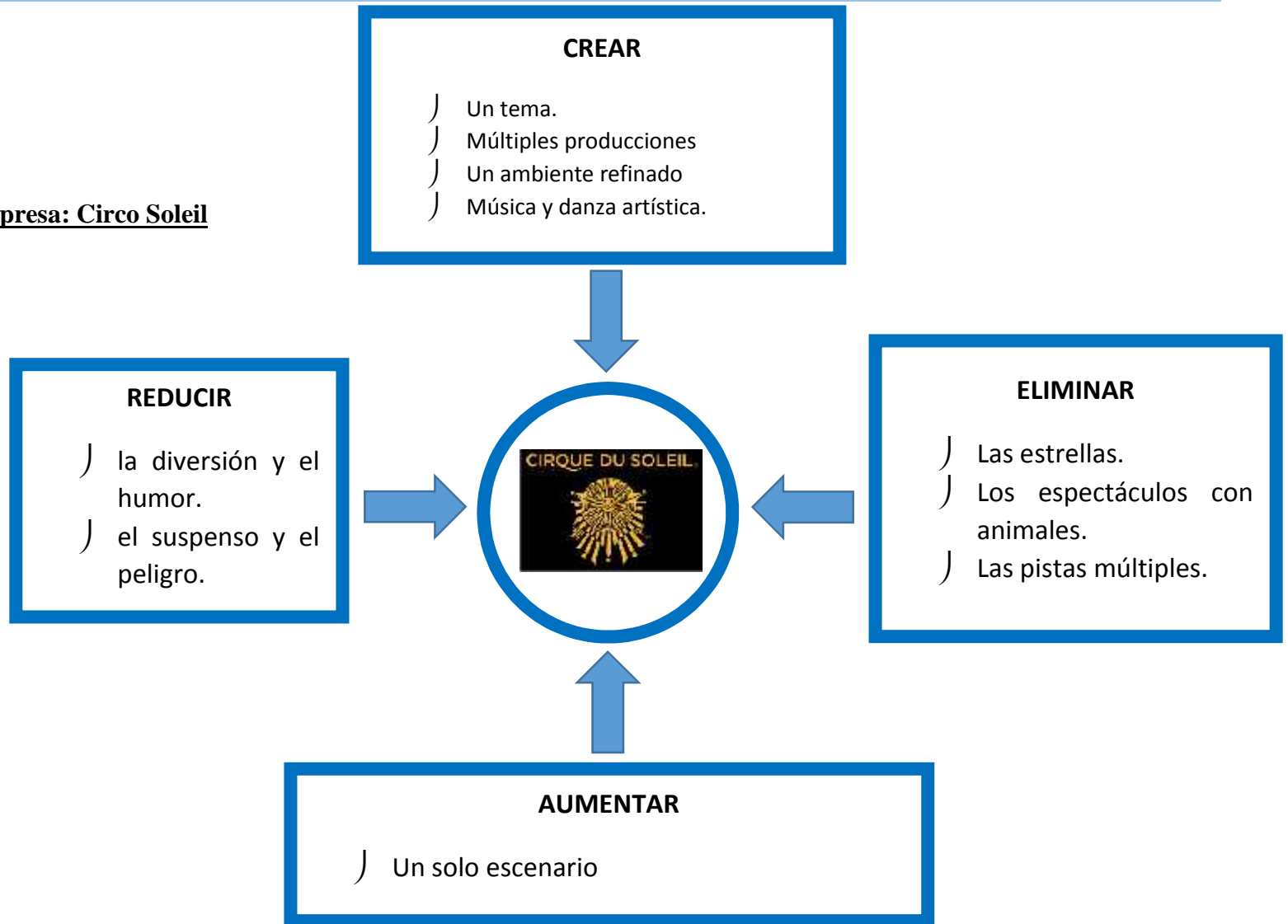


Figura N° 15 Blue Ocean Strategy: Circo Soleil

**5.8.LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL FRENTE A LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL.**

OCEANO ROJO	OCEANO AZUL
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Competir en el espacio existente del mercado</li> <li>) Vencer a la competencia</li> <li>) Explorar la demanda existente en el mercado</li> <li>) Elegir entre la disyuntiva de valor o costo</li> <li>) Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Crear un espacio sin competencia en el mercado</li> <li>) Hacer que la competencia pierda toda importancia</li> <li>) Crear y capturar nueva demanda.</li> <li>) Romper la disyuntiva de valor y precio.</li> <li>) Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.</li> </ul>

**Figura N° 16 Diferencias entre océano rojo y azul**

**5.9.VIAS PARA EXPLORAR LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL**

**5.9.1. PRIMERA VIA: EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS**

En un sentido amplio, una compañía no compite solo con las otras empresas de sus industrias sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos. Las alternativas son más extensas que los sustitutos. Los productos o servicios que tienen formas diferentes pero que ofrecen la misma funcionalidad o la misma utilidad de fondo suelen ser sustitutos los unos de los otros.

Por otra parte, las alternativas comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito. Por ejemplo, para organizar sus cuentas personales, una persona puede



comprar e instalar un paquete de software financiero, contratar un contador o sencillamente utilizar lápiz y papel. El software, el contador y el lápiz son sustitutos hasta cierto punto, aunque son maneras muy diferentes de hacer el trabajo, cumplen la misma función: ayudar a las persona a manejar sus asuntos de dinero.

Por otra parte, los productos o servicios pueden adoptarse distintas formas y cumplir funciones diferentes pero aun así contribuir al mismo objetivo.

### **5.9.2. SEGUNDA VIA: EXPLORAR LOS GRUPOS ESTRATEGICOS DENTRO DE CADA SECTOR.**

De la misma manera que se pueden crear océanos azules si se exploran otras industrias alternativas, también es posible abrirlos explorando los distintos grupos estratégicos. Esta expresión se refiere a un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar. En la mayoría de las industrias, las diferencias estratégicas fundamentales entre sus empresas se encuentran en manos de un número reducido de grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño. Cada salto en el precio tiende a generar un salto correspondiente en algunas dimensiones del desempeño. La mayoría de las compañías ponen su atención en mejorar su posición competitiva dentro de un grupo estratégico.

Mercedes Benz, BMW y Jaguar, por ejemplo, se concentran en aventajarse unas a otras en el segmento de los automóviles de lujo, de la misma manera que los fabricantes de vehículos

económicos se concentran en superar a sus competidores dentro de su propio grupo estratégico. Sin embargo, ninguno de los dos grupos estratégicos presta mayor atención a lo que el otro hace porque aparentemente no compiten entre sí desde el punto de vista de la oferta.

La clave para crear un océano azul que abarque los grupos estratégicos existentes consiste en corregir la visión estrecha de túnel al comprender cuales son los factores que inciden sobre la decisión de los clientes de pasar de un grupo a otro.

### **5.9.3. TERCERA VIA: EXPLORAR LA CADENA DE COMPRADORES.**

En la mayoría de las industrias, los competidores convergen alrededor de una definición común de los compradores objetivos. Sin embargo, en realidad lo que hay es una cadena de compradores que participa directamente e indirectamente en la decisión de compra.

Los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos de los usuarios, y en algunos casos también hay líderes de opinión que influyen sobre la decisión.

Por ejemplo, el agente de compras de una corporación puede tener mayor interés en los costos que el usuario corporativo, quien seguramente estará mucho más interesado en la facilidad de utilización del producto. Asimismo un comerciante minorista puede valorar los esquemas de reposición de inventario justo a tiempo y de financiamiento novedoso que pueda ofrecerle un fabricante. Pero los consumidores no valoran esas cosas, aunque el canal tenga una influencia grande sobre su decisión.

Muchas industrias ofrecen oportunidades semejantes para crear océanos azules. Al cuestionar las definiciones convencionales sobre quien puede y debe ser el comprador objetivo, las compañías logran ver maneras completamente distintas de generar valor.

**5.9.4. CUARTA VIA: EXPLORAR OFERTAS COMPLEMENTARIAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

Son escasos los productos o servicios que se utilizan de manera aislada. En la mayoría de los casos, otros productos y servicios afectan su valor. Pero en la mayoría de las industrias, los rivales convergen dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos. Tomemos el caso de las salas de cine. La facilidad y el costo de conseguir a una niñera y estacionar el vehículo afectan el valor percibido de una salida de cine. Sin embargo, esos servicios complementarios están por fuera de los límites de la industria de las salas de cine tal como se ha definido tradicionalmente.

Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio. Una manera fácil de hacerlo es pensar en lo que pasa antes, durante y después de que se utiliza el producto.

**5.9.5. QUINTA VIA: EXPLORAR EL ATRACTIVO FUNCIONAL O EMOCIONAL PARA LOS COMPRADORES.**

La competencia en una industria tiende a converger no solo hacia una noción aceptada del alcance de los productos y servicios, sino también sobre uno de dos posibles elementos de atracción. Algunas industrias compiten principalmente

con base en el precio y la función, derivados de un cálculo utilitario; su atractivo racional. Otras industrias compiten principalmente con base en los sentimientos; su atractivo es emocional.

Sin embargo, el atractivo de la mayoría de los productos o servicios rara vez es racional o emocional intrínsecamente. Por lo general es fruto de la manera como las compañías han competido desde siempre y que ha condicionado inconscientemente las expectativas de los consumidores. Con el tiempo las industrias cuya inclinación es funcional se tornan todavía más funcionales y las compañías cuya inclinación es emocional se tornan todavía más emocionales.

Cuando las compañías están dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, muchas veces descubren espacios desconocidos. Hemos descubierto dos patrones comunes. Las compañías de orientación emocional ofrecen muchas cosas adicionales que elevan el precio sin mejorar la funcionalidad. Si se deshicieran de esas cosas adicionales podrían crear un modelo de negocios más simple, de menor precio y de menor costo que atraería a los clientes. Por su parte, las industrias de orientación funcional podrían infundir nueva vida a sus productos básicos, agregando una dosis de emoción y estimulando de paso la demanda.

#### **5.9.6. SEXTA VIA: EXPLORAR LA DIMENSION DEL TIEMPO**

Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo. Consideremos el rápido ascenso del internet o el movimiento global de protección del medio

ambiente. Si se miran estas tendencias desde la perspectiva correcta es posible vislumbrar la manera de crear oportunidades de océanos azules.

La mayoría de las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desenvuelven los acontecimientos. Tratase del surgimiento de nuevas tecnologías, o de cambios sustanciales de las normas, los gerentes tienden a fijar su atención en la manera de proyectar la tendencia de la misma. Es decir, se preguntan en qué dirección evolucionará la tendencia, como se adoptará y si podrá crecer en escala. Actúan al compás de lo que sucede, a fin de mantener el ritmo de desarrollo de las tendencias a las cuales les siguen la pista.

Por ejemplo, Apple observó cómo se vino encima la actividad de compartir archivos de música a partir de finales de los años 1990. Los programas para compartir archivos de música tales como Napster, Kazaaa y Lime Wire habían creado en el internet una red de aficionados a la música dedicados a compartir libre, aunque ilícitamente, la música por todo el globo. En 2003 ya se intercambiaban más de dos millones de archivos ilegales de música mensualmente. Mientras la industria de la grabación luchaba por poner fin a la canibalización de los discos compactos físico, la descarga de archivos digitales ilegales continuaba creciendo.

A continuación se resume el esquema de las seis vías:

<b>DE LA COMPETENCIA FRONTAL A LA CREACION DE OCEANOS AZULES</b>		
	Competencia frontal	Creación de océanos azules
INDUSTRIA	Enfocada en los rivales de la industria	Explora otras industrias
GRUPO ESTRATEGICO	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	Explora los grupos estratégicos dentro dela industria
GRUPO DE COMPRADORES	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	Redefine al grupo de compradores complementarios
ALCANCE DE LA OFERTA DEL PRODUCTO O SERVICIO	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de su industria	Explora los productos y servicios complementarios.
ORIENTACIÓN FUNCIONAL O EMOCIONAL	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria
TIEMPO	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor.	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo.

**Figura N° 17 Vías del Blue Ocean Strategy**

## **6. EL CUARTO GERENCIAL Y SUS APLICACIONES CORPORATIVAS.**

### **6.1. EL CUARTO GERENCIAL**

Son arreglos de tecnologías de información y comunicaciones concentrados en un punto con objeto de proporcionar inteligencia para la toma de decisiones.

### **6.2. CARACTERISTICAS DEL CUARTO GERENCIAL**

- a) Administra la estrategia y la táctica en la organización.

- b) Según la característica de la institución se integra por: gerente de campaña, gerentes de área, asesor estratégico externo, especialista en Respuesta Contingente.
- c) Realiza el análisis del trabajo de inteligencia, información, hechos y circunstancias.
- d) Toma las decisiones sustantivas.

### **6.3. APLICANDO EL CUARTO GERENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN.**

1. Busca un sitio donde ubicar el cuarto gerencial. Este por lo general es un lugar de la oficina o una sala de reuniones dentro de la empresa.
2. Determina los participantes que van a estar involucrados en el cuarto gerencial de la empresa.
3. Desarrolla una agenda en torno a los temas que serán tratados en el cuarto gerencial de la empresa, así como una línea de tiempo específico para las tareas específicas que se llevarán a cabo.
4. Selecciona un facilitador para dirigir la discusión. Un facilitador experimentado ayudará a mantener a los participantes centrados y productivos.
5. Inicia el proceso de análisis minucioso del modelo de negocio y el descubrimiento de formas creativas para rediseñarlo, con el objetivo de producir valor para los clientes y la empresa.

El cuarto gerencial busca dar una solución práctica a los problemas fundamentales de la planeación, por medio del desarrollo de una metodología que otorgue vigencia permanente al cuarto gerencial.

Los objetivos del cuarto gerencial son

- ) Actualizar cotidianamente, a la luz de la nueva información disponible: pasar de una planeación periódica a un proceso de planeación continua.

- J Dar seguimiento continuo al plan y su implementación. Se trata de desarrollar metodología que generen el ambiente adecuado para que lo planeado suceda, en el entendido de que la organización moderna no es una máquina que se puede diseñar y controlar, sino más bien un sistema abierto en el que la labor de implementación tiene más que ver con crear las condiciones propicias para que se den los resultados esperados, que con el control de los mismos.



## IV CONCLUSIONES

- 1) Los gerentes planifican, dirigen, controlan y organizan la institución de acuerdo a sus objetivos y metas sin embargo los directores toman decisiones que afectan a toda la organización a largo plazo.
- 2) La inteligencia de negocios logra resolver problemas como: la integración de los datos de diversas fuentes, se realiza reportes de todas las áreas de la organización, datos actualizados, acceso vía perfiles de usuario.
- 3) El balanced score card es una herramienta con la cual el proceso de gestión se simplifica, nos permite tener una visión más amplia de la empresa a futuro y mantiene enfocado a cada uno de las partes de la organización en una sola dirección.
- 4) La estrategia del océano azul permite crear nuevos espacios de mercado mediante la innovación con lo cual se construye un fuerte reconocimiento de la marca y se genera un valor sin precedentes esa es la clave para el éxito.
- 5) El cuarto gerencial se tiene que aplicar de acuerdo al tipo de organización proporcionando inteligencia que permitan realizar una correcta toma de decisiones.

## V BIBLIOGRAFIA

### Libros de Consulta.

JOAN E. RICART "Dirección y Directivos para el siglo XXI", universidad de HARVARD, EE.UU 2010.

W. CHAN KIM y RENÉE MAUBORGNE. "**La estrategia del Océano Azul**", Primera Edición; Grupo Editorial NORMA SAC; Lima Enero 2005.

DANIEL VALDES GOMEZ "**BALANCED SCORECARD**". CHILE 1989.

JOSEP LUIS CANO "Business Intelligence: Competir con información", Primera Edición; Grupo Banesto; Argentina Mayo 2010.

### Direcciones de Internet

**Economía y Administración de empresas para ingenieros.** Universidad de Cantabria. Actualizada: 17 Agosto 2012. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible en: [http://ocw.unican.es/enseanzas-tecnicas/economia-y-administracion-de-empresas-para/materiales-de-clase-1/Tema\\_04\\_OCW.pdf/](http://ocw.unican.es/enseanzas-tecnicas/economia-y-administracion-de-empresas-para/materiales-de-clase-1/Tema_04_OCW.pdf/)

**War Rooms.** Actualizada: 6 Septiembre 2011. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible en: <http://blog.utopicainformatica.com/2011/09/war-rooms-el-espacio-de-trabajo-del.html/>

**La estrategia del océano azul** Actualizada: 23 Noviembre 2011. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible <http://marketeros-a-marketear.blogspot.com/2011/11/la-estrategia-del-oceano-azul-resumen.html/>

**Como preparar un cuarto de guerra.** Actualizada: 17 Marzo 2013. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible [http://www.ehowenespanol.com/preparar-cuarto-guerra-war-room-empresa-como\\_533116/](http://www.ehowenespanol.com/preparar-cuarto-guerra-war-room-empresa-como_533116/)

**Toma de decisiones.** Actualizada: 28 Mayo 2013. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%202.pdf>

**Papel de la junta directiva.** Actualizada: 08 Abril 2010. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible en: [http://www.amiworld.com/descargas/pdf/es/es\\_role\\_of\\_the\\_board\\_of\\_directors.pdf](http://www.amiworld.com/descargas/pdf/es/es_role_of_the_board_of_directors.pdf)

**El papel de un directivo en la toma de decisiones.** Actualizada: 29 Mayo 2013. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Aramir14/el-papel-de-un-directivo-para-la-toma-de-decisiones-estrategicas>

**Funciones y responsabilidades del gerente.** Actualizada: 11 Noviembre 2011. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible en: <http://www.andino.com.pe/wp-content/uploads/2011/11/FUNCIONES-Y-RESPONSABILIDADES-DEL-GERENTE-GENERAL-.pdf>

**Descripciones de la funciones de un supervisor, gerente, director y vicepresidente.** Actualizada: 16 Enero 2012. [Fecha de consulta: 29 de julio 2014]. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/descripciones-funciones-supervisor-gerente-director-vicepresidente-info\\_137748/](http://www.ehowenespanol.com/descripciones-funciones-supervisor-gerente-director-vicepresidente-info_137748/)

**Implantación Business Intelligence en Hotel Wellington.** Actualizada: 12 Febrero 2012. [Fecha de consulta: 01 de Agosto 2014]. Disponible en: [http://www.dharmasigi.com/newsletter/imagenesnews/45\\_0905/business\\_intelligence\\_hotel\\_wellington.pdf](http://www.dharmasigi.com/newsletter/imagenesnews/45_0905/business_intelligence_hotel_wellington.pdf)

**Caso de éxito.** Actualizada: 14 Noviembre 2005. [Fecha de consulta: 01 de Agosto 2014]. Disponible en: <http://www.microsoft.com/latam/technet/articulos/tn/nov05-15.msp>