

Dr. CP. Carlos A. Besso

Ing. Javier A. Estefan

PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL NUEVO MILENIO

Business Intelligence, panacea del cambio

mcid
MANAGEMENT CONSULTANTS for
INTERNATIONAL DEVELOPMENT



editorial catono

Estefan, Javier

Planificación estratégica en el nuevo milenio : business intelligence panacea del cambio / Javier Estefan y Carlos Besso - 1a ed. - Rosario : Catono, 2006.

386 p. : il. ; 22x15 cm.

ISBN 987-22797-0-5

1. Planificación Estratégica. 2. Toma de Decisiones. 3. Tecnología Informática. I. Besso, Carlos II. Título
CDD 658.403 801 1

Dr. CPN Carlos A. Besso – Ing. Javier A. Estefan

Planificación Estratégica en el Nuevo Milenio
Business Intelligence, panacea del cambio

ISBN-10: 987-22797-0-5

ISBN-13: 978-987-22797-0-5

Primera edición. Abril de 2006.
Rosario. Argentina.

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso de los autores. Todos los derechos reservados.
Hecho el depósito que prevé la ley 11.723

Diseño de tapa: Javier A. Estefan – Carlos A. Besso

Editorial Catono
Pte. Roca 1367 Piso 8 A - 2000 - Rosario, Argentina
Tel.: 54-341-4245398
contacto@editorialcatono.com.ar
www.editorialcatono.com.ar

SBI Technology
Maipú 1492 Piso 2 - 2000 - Rosario, Argentina
Tel.: 54-341-4408804
editorial@sbi-technology.com
www.sbi-technology.com

Impreso en la Argentina. Abril de 2006.
Servicios Gráficos Maple Rosario SA.
Lima 762. - 2000 - Rosario, Argentina
Tel/Fax: 54-341-4350386 Líneas Rotativas
maplerosario@arnet.com.ar

INDICE

PROLOGO.....	13
La Satisfacción por el deber cumplido.....	15
Agradecimientos.....	19

PRIMERA PARTE

PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL NUEVO MILENIO

1. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	25
1.1 - Origen de la Planificación Estratégica.....	25
2. HISTORIA, DESAFIOS Y EVOLUCION.....	29
2.1 - La era de la producción en masa.....	30
2.2 - La era del marketing en masa.....	31
2.3 - La era postindustrial.....	34
2.4 - La etapa de la aceleración al cambio.....	36
3. DIRECCION ESTRATEGICA, EVOLUCION.....	41
3.1 - El sistema de la Dirección Estratégica.....	45
3.1.1 - Planificación a Largo Plazo y Estrategia.....	45
3.1.2 - Enfoque y Evolución del Proceso Estratégico...	49
3.1.3 - Análisis de Problemas Estratégicos.....	57
3.1.4 - La import. de las señales y sus respuestas.....	65
3.1.5 - La necesidad de un plan de contingencias.....	66
3.1.5.1 - Sistema o plan de contingencias.....	67
3.1.6 - Elección de un sistema de dirección.....	68
4. LA NECESIDAD DEL ENTREPRENEUR.....	71
4.1 - La necesidad de un cambio de actitud.....	73
4.2 - Como cambiar su actitud.....	74
4.2.1 - Sólo se trata de dar vuelta el cartel.....	77
4.3 - Cómo desterrar estructuras de reinos.....	80
4.3.1 - Estructuras de redes vs. Reinos.....	81
4.3.1.1 - Un nuevo concepto de la delegación.....	82
4.2.1.2 - El interés del todo sobre las partes.....	85

4.3.1.3 - Una cultura organizacional flexible.....	87
4.3.1.4 - Es necesario percibir los cambios.....	88
4.3.1.5 - Reinterpretar la realidad.....	89
4.3.1.5.1 Enseñe a pescar, no regale pescados.....	90
4.3.1.6 Solución simple a problemas complejos.....	92
4.3.1.7 Fraccionamiento y especialización.....	93
4.3.1.8 Certeza e informaciones de valor.....	95
4.3.1.9 Pensamiento lateral vs. vertical.....	96
4.3.1.10 Estructuras dinámicas vs. formales.....	97

5. ENTORNO- EMPRESA-POSICIONAMIENTO O.I.O..... 99

5.1 - Definición.....	99
5.2 - Entorno (OUT)	107
5.2.1 - De un enfoque general a uno particular.....	107
5.2.1.1 - Sólo se trata de comprender el entorno.....	110
5.2.2 - La importancia de las variables indirectas.....	110
5.2.3 - Variables indirectas en la Aldea Global.....	120
5.2.4 - Señales del entorno de acción indirecta.....	120
5.2.5 - Plan estratégico y entorno.....	122
5.2.6 - Transforme las realidades en Oportunidades...	122
5.2.7 - Transforme Amenazas en Oportunidades.....	123
5.2.8 - No transforme Oportunidades en Amenazas....	124
5.2.9 - La culpa nunca es ajena.....	125
5.2.10 - Planificación y análisis contextual.....	126
5.3 - La Empresa como Proceso Dinámico (IN)	129
5.3.1 - La empresa como sistema dinámico.....	131
5.3.2 - Elección de la mejor alternativa.....	134
5.3.3 - Análisis de la capacidad de respuesta.....	135
5.3.4 - Descubrir nuevas necesidades.....	136
5.3.5 - Configuraciones de redes.....	137
5.3.5.1 - Reformular las Políticas.....	141
5.3.6 - La necesidad de una nueva estrategia.....	141
5.3.7 - Razones de un nuevo PEN.....	141
5.3.8 - Porqué es necesario una estructura de redes...	142
5.4 - Posicionamiento (OUT)	143
5.4.1 - La importancia de ocupar un lugar.....	143
5.4.2 - Porque su precio es demasiado bajo.....	143
5.4.3 - Segment. Estratégica OIO, su importancia.....	146
5.4.4 - Análisis comparativo de la competencia.....	147

5.4.5 - El proceso de segmentación estratégica OIO...	153
5.4.6 - El comportamiento estratégico en el AEN.....	159
5.4.7 - La necesidad en la dinámica del aprendizaje...	160
5.4.8 - La importancia de la retroalimentación.....	160
5.4.9 - Importancia de las soluciones informáticas.....	160
5.5 - Formulación de una Estrategia O.I.O.	163
5.5.1 - El plan estratégico para el nuevo milenio.....	166
5.5.2 - Una mirada hacia fuera (OUT)	169
5.5.2.1 - Detectar Oportunidades y amenazas.....	169
5.5.3 - Una mirada hacia adentro (IN)	170
5.5.3.1 - Análisis de fortalezas y debilidades.....	170
5.5.3.2 - Aprovechar aquello en que somos mejores...	170
5.5.3.3 - Mejorar aquello en lo que somos peores.....	171
5.5.4 - Definir el negocio.....	171
5.5.5 - La Respuesta de dos miradas (OUT)	172
5.5.6 - El proceso de formulación de una estrategia....	172
5.5.6.1 - Cuadro 11.....	173
5.5.6.2 - Cuadro 12.....	175
5.5.6.3 - Cuadro 13.....	177
5.5.6.4 - Cuadro 14.....	179
5.5.6.5 - Cuadro 15.....	181
6. DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS.....	183
6.1 - Estrategia Corporativa.....	183
6.2 - Estrategia de Negocios.....	188
6.3 - Estrategia Tecnológica.....	190
7. TECNOLOGÍA DE SISTEMAS COMO FACTOR CLAVE....	193
7.1 - La Panacea del Cambio.....	193
8. LA IMPORTANCIA DEL PROYECTO DELTA.....	195

SEGUNDA PARTE

BUSINESS INTILLIGENCE, PANACEA DEL CAMBIO

9. SISTEMAS DE INFORMACION.....	205
9.1 - Concepto de Sistemas.....	205
9.2 - Información - Comunicación.....	210
9.3 - Tecnología.....	216
9.4 - Sistemas de Información.....	219
9.4.1 - Generalidades.....	219
10. INTEGRANTES DE UN SISTEMA DE INFORMACION.....	223
10.1 - Contexto.....	224
10.2 - Tecnología.....	225
10.3 - Organización.....	228
10.4 - Dirección.....	230
10.5 - Gerencias.....	231
10.6 - Administración de Sistemas.....	231
10.7 - Usuarios.....	233
10.8 - Sistemas de Información.....	237
10.9 - Interrelación: Organización – Sist. de Inform. ...	239
11. BUSINESS INTELLIGENCE.....	243
11.1 - Business Intelligence.....	243
11.1.1 - ¿Qué es la inteligencia?	243
11.1.2 - Business Intelligence: Definición.....	245
11.1.3 - Sistema de Decisión.....	247
11.2 - Sist. de Inform. en la Realidad Organizacional..	250
11.2.1 - Sistema Transaccional.....	251
11.2.2 - Base de Datos Transaccional.....	252
11.2.3 - Aplicación Transaccional.....	253
11.2.4 - Sistema de Análisis.....	254
12. SOLUCION BUSINESS INTELLIGENCE.....	255
12.1 - ¿Cuál es su fundamento?	255
12.2 - Componentes de la Solución.....	260
12.2.1 - Data Warehouse.....	261
12.2.2 - Fuentes de Datos.....	262

12.2.3 - Procesos ETL.....	263
12.2.4 - Metadata.....	263
12.2.5 - Reporting y Query.....	264
12.2.6 - OLAP.....	264
12.2.7 - Data Mining.....	265
12.2.8 - EIS.....	266
12.2.9 - Balanced Scorecard.....	267
12.3 - Beneficios de la Solución.....	273
12.4 - Corporate Performance Management.....	282
13. ANALISIS TECNICO DE COMPONENTES BI.....	285
13.1 - Metadata	285
13.2 - Data Warehouse.....	288
13.2.1 - Definición.....	288
13.2.2 - Estructura de un Data Warehouse.....	288
13.2.3 - Esquemas.....	290
13.2.4 - Data Warehouse Corporativo.....	296
13.2.5 - Data Mart.....	297
13.2.6 - Información Interna.....	302
13.2.7 - Información Externa.....	303
13.2.8 - Almacenamiento de la Realidad Histórica.....	305
13.2.9 - Tipos de Dimensiones	307
13.3 - Procesos ETL (Extract - Transform - Load)	309
13.3.1 - Calidad de datos.....	309
13.3.2 - Alternativas ETL.....	311
13.3.3 - Inteligencia aplicada a los ETL.....	312
13.3.4 - Areas de preparación (Staging Area)	313
13.3.5 - Proceso ETL.....	317
13.3.6 - Claridad en el procesamiento.....	318
13.4 - Metadata orientada al análisis de información... ..	322
13.5 - Query and Reporting.....	326
13.6 - OLAP (On-Line Analytical Processing)	332
13.6.1 - Conceptos.....	332
13.6.2 - Densidad y Dispersión.....	342
13.6.3 - Consideraciones.....	345

13.6.4 - Arquitecturas.....	347
13.6.5 - MOLAP (Multidimensional OLAP)	350
13.6.6 - DOLAP (Desktop OLAP)	351
13.6.7 - ROLAP (Relational OLAP)	351
13.6.8 - HOLAP (Hybrid OLAP)	352
13.6.9 - Ejemplo de Caso Real.....	352
13.7 - Data Mining.....	355
14. ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS.....	359
14.1 - Introducción.....	359
14.2 - Proveedores y Herramientas de primera Línea..	362
14.2.1 - Cognos	362
14.2.2 - Business Objects.....	367
14.2.3 - Microstrategy.....	368
14.2.4 - Hyperion.....	370
14.2.5 - Oracle.....	371
14.2.6 - Information Builders.....	372
14.2.7 - Microsoft.....	373
14.3 - Business Intelligence para Todos.....	374
BIBLIOGRAFIA.....	379