
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR FINANCIERO VENEZOLANO BASADOS EN EL CICLO DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Roo ¹ A. y Boscán ² N.

¹Banco Occidental de Descuento, Maracaibo

²Universidad Rafael Belloso Chacín

arlenysroo@gmail.com

Resumen

El propósito fundamental de esta investigación fue analizar la inteligencia de negocios en el sector financiero venezolano, identificando las debilidades potenciales dentro del ciclo de desarrollo que caracteriza esta tecnología, para facilitar el proceso de toma de decisiones. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño de campo no experimental y transeccional. Como técnicas de recolección de datos fue utilizada la observación directa y la encuesta, esta última basada en un cuestionario aplicado al personal del área de Inteligencia de Negocios que labora en los bancos Banesco, Banco Occidental de Descuento, Corpbanca y Banco Caroní, instituciones que forman parte del sector financiero nacional. Luego de analizar la situación existente, los hallazgos señalan que existe una notoria debilidad en la etapa de análisis, lo cual interfiere con la adecuada toma de decisiones en función de la información sensible del negocio. A partir de estos resultados, se formularon una serie de lineamientos dentro de los que destacan integrar la inteligencia de negocios como parte de la estrategia empresarial, incrementar la prioridad de las etapas preliminares del proceso, entre otros; enmarcados en el desarrollo de la inteligencia de negocios en el sector financiero venezolano.

Palabras clave: inteligencia de negocios, sector financiero, lineamientos estratégicos.

Introducción

Enfocando la dinámica que caracteriza a las diversas áreas de negocio, la toma de decisiones representa un proceso fundamental en toda actividad, y repercute de forma directa en el producto de la gestión organizacional. En este sentido, el concepto de *inteligencia de negocios* surge como un conjunto de tecnologías adoptadas por una organización ante el cambiante entorno, para la generación no sólo de información, sino de inteligencia y análisis que permitan obtener ventajas competitivas y productivas a nivel sociotecnológico.

Considerando lo anterior, se parte de la premisa de que el sector financiero venezolano requiere cambiar la forma en que opera los negocios, debido a que la economía se caracteriza por ser dinámica, y requiere de herramientas que le permita integrar la información para obtener las directrices necesarias y así determinar qué hacer, y cómo sacar el mayor provecho para responder de forma oportuna a la demanda generada por sus clientes.

De acuerdo a lo antes expuesto, este estudio tiene como propósito final plantear una serie de lineamientos estratégicos enmarcados en el ciclo de la inteligencia de negocios en el sector financiero venezolano, como proceso vinculante del factor humano y la tecnología, a través del uso de información de negocio de forma oportuna y confiable, para ser utilizada como insumo en la toma de decisiones. El estudio fue desarrollado en dos fases: la primera fase de tipo descriptiva, la cual aborda el enfoque teórico de la

inteligencia de negocios y su ciclo; y una segunda fase de tipo analítica, a través del uso de la estadística descriptiva para la interpretación de los datos. Posteriormente, se realizó un análisis comparativo a través de la técnica de la triangulación, donde se confrontan los datos generados por la observación directa y la encuesta, en contraste con el criterio del autor, para las alternativas disponibles frente a los datos obtenidos. De esta forma, se pretende proveer a las instituciones que conforman el sector financiero de una serie de lineamientos que propicien la calidad funcional de los procesos organizacionales, en especial aquellos ligados a la toma de decisiones, los cuales son vitales para el logro de los objetivos estratégicos.

Análisis del entorno

Fundamentos de la inteligencia de negocios

Vitt *et al.* (2003) señalan que el término inteligencia de negocios (*business intelligence*) es un proceso de conversión de datos simples en información relevante en los diversos niveles para la toma de decisiones acertadas, orientado en primera instancia al área estratégica organizacional, y que ha venido perfilándose como herramienta sociotecnológica aplicada a la toma de decisiones dentro de la operación de toda empresa.

Según Peña (2006), se entiende como una filosofía de administración organizacional, al conjugar una serie de elementos tecnológicos, tales como plataformas, aplicaciones especializadas y desarrollo de *software*, capaces de contribuir a tomar decisiones que mejoren el desempeño y promuevan su

ventaja competitiva en el mercado.

Dentro de la inteligencia de negocios, destaca el protagonismo de la información y su análisis, elementos que permiten conocer la situación actual y realizar predicciones acertadas, a lo cual se adiciona la mejora de la integridad de los datos manejados, un ambiente confiable, disminución de costos, al tiempo que facilita la realización de las diferentes funciones analíticas y mejora las relaciones existentes entre los clientes externos e internos.

Para Olszak y Ziembra (2012), la concepción de la inteligencia de negocios posee de forma implícita la aplicación de herramientas no convencionales, que trascienden la barrera tecnológica al involucrar el conocimiento como punto focal, en lugar de la típica plataforma de *hardware* y *software*, caracterizada por una implementación gradual en el tiempo.

De acuerdo a lo antes mencionado, y en consonancia con Rainardi (2007), esta tecnología comprende el manejo de datos de origen transaccional, actividades, desempeño financiero, movimientos del mercado, actividades reguladoras y de control de calidad.

En síntesis, la inteligencia de negocios comprende un conjunto de actividades que facilitan la comprensión de la situación actual y futura del negocio, desarrollando diversos tipos de análisis a partir de la información organizacional, que sirvan de apoyo a la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, para la ejecución de acciones que incrementen el desempeño de la organización.

Ciclo de desarrollo de la inteligencia de negocios

La inteligencia de negocios representa la perfecta sinergia entre los procesos empresariales, la toma de decisiones y la medición de los resultados. Es por ello que se derivan diversos enfoques sobre su ciclo, caracterizado por un conjunto de fases que varían de acuerdo a los criterios de los autores.

Según lo expuesto por Vitt et al. (2003), el ciclo de la inteligencia de negocios se compone de cuatro etapas fundamentales: análisis, visión, acción y medición. De igual manera, Peña (2006), coincide con este autor en la definición de las etapas, presentando sin embargo una variante de la visión, denominada reflexión.

Por su parte, Ortiz (2006) propone un ciclo más complejo definido por cinco etapas, a saber: planeación; recolección, estructuración y almacenamiento de datos; análisis de información; difusión del producto y evaluación de la calidad de la información, cada una de ellas con sus funciones y características particulares.

Partiendo de los diversos enfoques que definen este ciclo, se hace necesaria la comparación de las fases manejadas por los autores antes señalados en un modelo que conjugue los contrastes presentes en cada etapa, tal como se observa en la Tabla 1.

Tomando como base las fases antes expuestas, se evidencia que el ciclo descrito por Vitt et al. (2003) y Peña (2006), considera una etapa de análisis para la generación de las interrogantes asociadas con las metas, reconociendo a su vez las ideas relevantes asociadas

a la producción y la calidad dentro del proceso organizacional. Seguidamente, se encuentra una fase que contempla la visión o reflexión de la situación actual, que precede a la acción o toma de decisiones, para finalmente medir los resultados obtenidos del proceso (medición).

No obstante, Ortiz (2006) incluye la planeación dentro de las fases preliminares, como elemento imprescindible para poder llevar a cabo la difusión, cerrando este ciclo de igual manera con una etapa de evaluación del todo el proceso en conjunto.

El ciclo de desarrollo antes señalado permite determinar cada una de las etapas requeridas al momento de implementar soluciones basadas en la inteligencia de negocios, aspecto de gran relevancia a considerar para proponer lineamientos organizacionales que sirvan de apoyo para la toma de decisiones estratégicas. Inteligencia de negocios: aplicabilidad en el sector financiero venezolano

Partiendo de un enfoque sociotecnológico, la inteligencia de negocios comprende un gran número de recursos que han logrado una acelerada penetración en el mercado, debido a la búsqueda de soluciones ante el cumplimiento metas, las fluctuaciones de los costos financieros y, en especial, el nivel de satisfacción de los clientes.

Tomando como base esta premisa, la Asociación Bancaria de Venezuela (2009) identifica dentro de las funciones básicas que deben ser realizadas por las herramientas de inteligencia de negocios en toda institución financiera, a la gerencia de riesgos y el procesamiento de información, a través de un correcto

intercambio entre las áreas de riesgo de las instituciones del sistema, a fin de establecer un entorno homogéneo que apoye a la toma de decisiones.

Dentro del sector financiero venezolano, según el informe presentado por el Banco Occidental de Descuento (2012), la inteligencia de negocios permite implementar el uso de tecnología para la transformación efectiva de datos en información relevante, requerida principalmente para la toma de decisiones, a fin de mejorar las operaciones de la banca, garantizando el cumplimiento de las normas y necesidades de la organización.

De acuerdo a lo antes expuesto, la inteligencia de negocios representa un elemento presente en todos los niveles de la organización, transformando las necesidades de información y permitiendo a las empresas ser competitivas ante las economías dinámicas en que se insertan, así como anticiparse a nuevas oportunidades de una manera asertiva.

Tabla 1. Perspectivas del Cielo de la Inteligencia de Negocios.

	Ortiz (2006)	Vitt (2003)	Peña (2006)
F a s e s p r e i i m n a r e s	Comprende la identificación de las necesidades y factores claves para el resto de las etapas.	Elaboración de modelos mentales para la generación de interrogantes asociadas a la comprensión del negocio y las metas.	Analisis de la situación actual
	Identifica la información sensible para la toma de decisiones, así como su estructura y codificación de los datos.	Analisis	Analisis de la situación actual
	Reconoce la información relevante dentro del proceso empresarial.	Visión de las ideas operacionales	Reflexión
a c c i o n	Asociada al acceso a la información por parte de los tomadores de decisión.	Acción	Asociada a los resultados generados a partir de la toma de decisiones.
e v a i u a c i o n	Diffusión del producto	Comprende las estrategias a implementar a corto, mediano y largo plazo.	Compara los resultados con los estándares con los resultados. Involucra el manejo de métricas.
	Evaluación de la calidad de la información	Medición	Evaluación

Fuente: Elaboración propia.

Materiales y Métodos

Desde el punto de vista metodológico, este estudio es de carácter descriptivo, con un diseño de campo que fue aplicado, en primer término, la técnica de la observación directa del entorno de trabajo, utilizando una guía de observación como instrumento para la recolección de datos.

Paralelamente, fue empleada la técnica de la encuesta, la cual permitió la recolección de datos a través de preguntas aplicadas individualmente a los informantes claves, grupo conformado por diez (10) sujetos pertenecientes al nivel de supervisión del área de inteligencia de negocios de las siguientes instituciones bancarias: Banesco, Banco Occidental de Descuento, Corpbanca y Banco Caroní. Los mismos fueron seleccionados de forma intencional, debido a la facilidad de acceso que tienen a la información de estudio, así como a la experiencia de este personal en la materia, lo que los convertía en los más apropiados para generar aportes el desarrollo de la investigación.

Una vez clasificada la información obtenida, se procedió a tabular y procesar los resultados, utilizando la herramienta Microsoft Office Excel 2007, para la realización de los cálculos y fórmulas estadísticas aplicadas. Posteriormente, se realizó un análisis comparativo a través de la técnica de la triangulación, donde se evidencian los datos de observación directa y la encuesta, en contraste con el criterio del autor, para cada una de las alternativas disponibles frente a las respuestas obtenidas.

Ciclo de la inteligencia de negocios:

Situación Actual

Partiendo de las fases de *análisis, reflexión, acción y medición*, definidas por Peña (2006), fue determinada la situación actual del ciclo de la inteligencia de negocios en el sector financiero venezolano, tomando como base los resultados de la media y desviación estándar obtenidos en la aplicación de los instrumentos, los cuales se pueden observar en la Figura 1. Al comparar los resultados obtenidos, resulta evidente la debilidad existente en la fase de análisis, presentando una tendencia negativa en la realización de los modelos mentales, como una actividad relevante dentro de esta fase, en virtud de conocer las interrogantes claves para la toma de decisiones. Este factor afecta de forma directa las acciones a ejecutar por parte de los tomadores de decisiones. En cuanto a la etapa de reflexión, los resultados reflejan que es realizado un correcto estudio de los hechos al efectuar una adecuada comparación de la información, al igual que la fase de acción, en la que destaca la identificación de las oportunidades de negocio para la posterior toma de decisión.

Finalmente, el indicador en la fase de medición representa un elemento con una tendencia significativamente baja. Las empresas del sector financiero pocas veces consideran la relación existente entre los indicadores y los planes de acción, afectando las acciones futuras de la organización. Soportando estos comentarios, se plantea lo expuesto por Peña (2006), esto es, que los factores críticos de éxito constituyen la base para el descubrimiento de tendencias, así como la definición de las actividades a realizar.

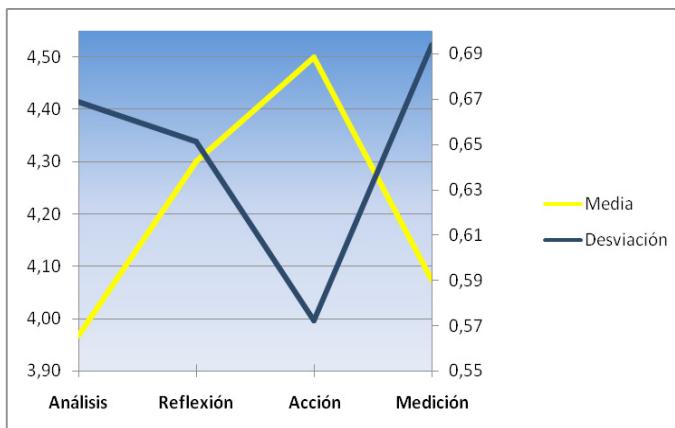


Figura 1. Resultados del Ciclo de la Inteligencia de Negocios

Fuente: elaboración propia

Luego de exponer el análisis de los resultados obtenidos a partir de las encuestas, se hace necesario observar las diferencias significativas existentes entre los resultados de los diferentes instrumentos utilizados (encuestas y observación directa), en conjunto con el juicio del investigador; estas quedan ilustradas en la Tabla 2.

Con respecto al ciclo de la inteligencia de negocios, la observación directa muestra debilidades en la fase de análisis, donde existe una carencia en el uso de modelos mentales, esenciales para la adecuada ejecución del resto de los procesos, seguido de la medición, en la cual las expectativas del negocio no se encuentran debidamente identificadas.

De esta forma, las decisiones tomadas constituyen el principal elemento a considerar dentro del ciclo antes expuesto, seguido de la reflexión, presentando una fuerte debilidad en la

etapa de análisis y medición al momento de realizar los modelos mentales, originando una reacción en cadena en el resto de las fases.

98 **Tabla 2. Comparación de Resultados.** Fuente: Elaboración propia

Encuesta		Observación Directa		Juicio del investigador
Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	
A n á l i s i s s	Carencia de modelos mentales. Dificultad para precisar las interrogantes de negocio.	Descubrimiento de tendencias e interpretación de los datos.	No siempre se utilizan los modelos mentales.	Existe una adecuada interpretación de los datos para la situación actual y futura.
R e f i e x i ó n	Reforzar el estudio de los hechos y las ideas operacionales.	Adeuada comparación de la información obtenida.	Las debilidades del análisis afectan a las ideas operacionales.	Comparación de la información: factor clave.
A c c c i ó n	Las decisiones tomadas dan origen a la acción.	Las oportunidades de negocio no se encuentran debidamente identificadas.	Debilidades heredadas de las fases anteriores.	La acción surge como resultado de la decisión.
M e d i c i ó n	Considerar los factores críticos para el éxito organizacional.	Existe una verificación integral del proceso.	Las expectativas organizaciones no siempre se evalúan de forma correcta.	Los factores del éxito constituyen la base para las acciones futuras.
				Es necesario reforzar las actividades llevadas a cabo en esta fase, en especial la elaboración de modelos mentales previo a los procesos de toma de decisiones.
				La etapa de reflexión es realizada de forma adecuada, en función a lo evidenciado a través de ambas técnicas.
				Se requiere la adecuada identificación de las oportunidades de negocio, y así realizar los procesos para la posterior toma de decisión.
				Las expectativas deben estar estrechamente relacionadas con los indicadores de éxito, siendo la medición un proceso relevante dentro del ciclo.

Propuesta de Lineamientos de inteligencia de negocios en el sector financiero venezolano

Luego de determinar la situación actual del ciclo de la inteligencia de negocios en el sector financiero venezolano, es de gran valor presentar una propuesta donde se evidencien algunos lineamientos que permitan la articulación de los factores que intervienen en su uso, brindando una alternativa que permita dar respuesta a las debilidades detectadas en el proceso de diagnóstico.

Esta propuesta, toma como base el modelo explicativo expuesto en el basamento teórico, teniendo como objetivo plantear las directrices y sugerencias aplicables a las instituciones financieras, a fin de garantizar el flujo correcto de las etapas que integran el ciclo de la inteligencia de negocios y, en consecuencia, la competitividad de la institución en general.

El alcance no incluye la definición de políticas de seguridad, así como las especificaciones en cuanto al recurso humano, ni los costos asociados a las soluciones en materia de inteligencia de negocios. A continuación se presentan los lineamientos sugeridos:

Integrar la inteligencia de negocios como parte de la estrategia empresarial, alineada a los objetivos de la organización, para una utilización eficiente y efectiva de recursos, además de incrementar la capacidad de tomar decisiones rápidas y correctas, orientadas a obtener mejores resultados.

Incrementar la prioridad de las etapas preliminares de los procesos llevados a cabo en el área de inteligencia de negocios, ya que de ellas depende el

resto de la ejecución de las distintas actividades y, en consecuencia, la toma de decisiones estratégicas.

Desarrollar un modelo único de información de inteligencia de negocios, que permita unificar los múltiples sistemas de origen transaccional, operacional y analítico, presentes en las empresas que conforman el sector financiero venezolano.

Adquirir nuevas tecnologías de acuerdo a las necesidades de información detectadas en el análisis, puesto que no se trata de tener el conocimiento, sino de saber aprovecharlo y utilizarlo convenientemente para generar una ventaja competitiva.

Garantizar la calidad de los datos y la consistencia de la información, lo cual representa un factor crítico de éxito, aunado al compromiso del nivel gerencial.

Garantizar la escalabilidad de las aplicaciones utilizadas para la toma de decisiones, de tal forma que éstas puedan ir creciendo conforme a las necesidades de la organización y el entorno cambiante en el cual se desenvuelven.

Concientizar al personal de las organizaciones que integran el sector financiero venezolano sobre la importancia de la inteligencia de negocios como componente para una determinada solución, ya que las fallas comúnmente son generadas por factores metodológicos y humanos.

Conclusiones

Entre los hallazgos más relevantes, destaca la necesidad de inclusión de herramientas tecnológicas que

manején un enfoque holístico ante las necesidades actuales del sector financiero venezolano, de tal forma que permita y facilite la adecuada toma de decisiones estratégicas.

De igual forma, se evidencia una notoria debilidad en la fase de análisis del ciclo de la inteligencia de negocios, generando una reacción en cadena que afecta el correcto flujo del resto de las etapas, en especial al momento de medir los resultados del proceso productivo.

Asimismo, los modelos de información utilizados deben mejorar la capacidad de consolidar la información de negocio, al mismo tiempo que garantizar la calidad de los datos, ya que éstos representan el elemento primario para la posterior toma de decisiones.

De acuerdo con las premisas antes expuestas, el ciclo de la inteligencia de negocios en el sector financiero venezolano, debe garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a fin de que los tomadores de decisiones puedan transformar el conocimiento en resultados concretos, aunados a la competitividad y capacidad productiva dentro de la organización.

Referencias Bibliográficas

Asociación Bancaria de Venezuela (2009). *Evolución del Sistema Financiero Venezolano*, [en línea]. Recuperado el 28 de marzo de 2010, de <http://www.asobanca.com>

Banco Occidental de Descuento (2012). *Descripción de las funciones del área*. Manuscrito no publicado. Caracas, Venezuela.

Guanipa, M.; Ramírez, P. (2011). Inteligencia de Negocios y Toma de Decisiones de los Gerentes en la Banca Universal en Venezuela. *CICAG*, 8 (2): 50-63.

Olszak, C.; Ziembka, E. (2012). Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7: 129-150.

Ortiz, M. (2006). *La Inteligencia de Negocios aplicada a las organizaciones en Latinoamérica*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Peña, A. (2006). *Inteligencia de Negocios: Una Propuesta para su Desarrollo en las organizaciones*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Plant, R.; Murrell, S. (2007). *An executive's guide to information technology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rainardi, V. (2007). *Building a Data Warehouse: With Examples in SQL Server*. New York: Appress Academic.

Vitt E.; Luckevich, M.; Misner, S. (2003). *Business Intelligence, Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. Madrid: Mc Graw Hill.