

Un acercamiento paso a paso para una inteligencia de negocios exitosa

INCLUYE LA INVESTIGACIÓN DE GARTNER



Gartner

EN ESTE NÚMERO

Introducción1

Tres acercamientos a la inteligencia de negocios y El impacto de las decisiones5

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones líderes están buscando formas nuevas, más inteligentes, de mejorar el desempeño, incrementar los ingresos, desarrollar relaciones más fuertes con sus clientes e incrementar la efectividad de su fuerza de trabajo. Esperan que los individuos que juegan cada uno de los roles, contribuya a estos resultados. La inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés) es un factor clave para alcanzar dichos resultados porque apoya la toma de decisiones informadas en todo nivel, permitiendo a los directivos, ejecutivos y trabajadores expertos tomar las acciones más efectivas en una situación dada. El software BI conecta a las personas con la información cuando y donde la necesitan, y proporciona capacidades que rebasan por mucho a las hojas de cálculo para presentar una imagen verdadera del negocio. Sin embargo, para las empresas pequeñas y medianas, encontrar una estrategia de BI que se ajuste a sus recursos, experiencia y presupuesto, puede ser particularmente desafiante.

Gartner detecta que las organizaciones que tienen más éxito con BI han hecho un viaje evolutivo, iniciando con herramientas básicas para el manejo de datos y analíticas, para después hacer una transición progresiva a funciones más sofisticadas hasta que BI se vuelve una parte intrínseca de su cultura de negocios. El reporte de la investigación “Tres acercamientos a la Inteligencia de Negocios y El impacto de las decisiones”, describe un proceso en tres etapas mediante el cual las organizaciones crecen en sofisticación analítica a medida que evolucionan las necesidades y demandas de sus negocios:

1. Centrado en TI. En este nivel, las organizaciones por lo general abordan BI como una iniciativa conducida por TI que se enfoca en la recopilación de datos y la selección de la herramienta analítica. Preguntan “¿Qué sucedió?” y se enfocan en tomar mejores decisiones de negocios a partir del análisis de los datos históricos.
2. Administración de la información. En este acercamiento, las personas preguntan, “¿Cómo vamos conforme a lo planeado y qué podemos ajustar para lograr nuestro objetivo?” Las decisiones se hacen más en tiempo real a medida que el negocio aprovecha las herramientas BI y la tecnología para hacer llegar la información a las personas de modo que puedan tomar mejores decisiones de negocios en el momento. Esto por lo general supone integrar información de aplicaciones CRM y ERP.

IBM



El primer paso para desarrollar su acercamiento a BI, es reconocer el lugar donde está en el modelo de madurez de modo que pueda comprender los cambios que necesita hacer para incrementar el valor que BI puede ofrecer a su negocio. El modelo de madurez analítica de IBM ayuda a las organizaciones a evaluar su habilidad para mejorar los resultados de negocios. Lea más en www.ibm.com/analytics/aq.

3. Perspectiva predictiva. En este acercamiento, los negocios añaden analítica avanzada y modelado predictivo para anticipar posibles eventos futuros y capitalizar nuevas tendencias u oportunidades del mercado. Estas empresas se preguntan “¿Qué sucederá después, y cómo podemos optimizar el resultado?” No solamente ven el futuro, sino que juegan un papel para crearlo.

Cualquier organización que busca convertirse en líder en el mercado, necesita aceptar la mejora e innovación continuas, y esto requiere adoptar estrategias de BI cada vez más avanzadas. Su objetivo, afirman los autores, debe ser “maximizar el impacto de las decisiones en la toma de decisiones en tiempo real, así como en el modelado de los escenarios de visión futura, todo con el objetivo de impulsar una cultura de negocios anticipativa y oportunista en cuanto a las operaciones, los productos y los clientes.

Claro está que la transformación de una organización que toma decisiones reactivas basadas en datos históricos condensados, en una que utiliza los datos históricos para anticipar y responder a eventos futuros en tiempo real, no puede darse de la noche a la mañana. Nuestra experiencia demuestra que todas las organizaciones crecen en madurez BI, paso a paso. Muchas poseen algún tipo de tecnología de información o analítica para después descubrir que dichas tecnologías no atienden de manera adecuada los retos críticos del negocio. Este descubrimiento los lleva a dar pasos para convertirse en más maduros analíticamente.

LA ESTRATEGIA BI IDEAL PARA COMPAÑÍAS MEDIANAS-PIENSA EN GRANDE, EMPIEZA EN PEQUEÑO

Las compañías medianas son candidatas perfectas para una estrategia BI incremental. Para ser ágiles y competir con rivales de mayor tamaño, los directivos y usuarios de negocios de las empresas medianas necesitan información focalizada y oportuna -información que pueda guiar exitosamente las decisiones de negocios estratégicas. Pero debido a que tienen personal y presupuestos limitados para TI, las empresas más pequeñas necesitan una solución práctica que les permita implementar los componentes táctica y progresivamente. Estos negocios deben “pensar en grande”. Esto es, inspirarse en las estructuras conceptuales de compañías más grandes -pero escalar sus estrategias para adecuarlas a una compañía con menos recursos.

Algunas organizaciones cometen el error de tratar de resolver todos sus obstáculos de inmediato, y finalmente fracasan. Al enfocarse en el problema del negocio de mayor prioridad, y seleccionar después que función hará frente al problema (como análisis o reporte), las empresas, pequeñas o medianas pueden mantenerse fácilmente dentro de su capacidad de recursos y presupuesto, percibir más rápidamente beneficios para el negocio y sustentar la justificación para inversiones futuras.



Por ejemplo, una organización en las fases iniciales de BI puede:

- Empezar con reportes o tableros de control sobre el desempeño del negocio.
- Añadir funciones de análisis para comprender mejor por qué ocurren ciertos eventos o condiciones.
- Incorporar funciones de planificación para interconectar los conocimientos obtenidos a partir del análisis.
- Integrar un modelo de escenario hipotético “que tal si” al proceso de planificación y análisis de modo que la acción sea inmediata en toda la compañía.

Con estas funciones en sitio, las compañías pequeñas o medianas pueden entregar información consistente y confiable que permita a los empleados comprender lo que sucedió y cómo, y lo que deberían estar haciendo para alcanzar los resultados deseados, a la vez que crean una ruta de crecimiento de BI fácil de seguir.

LAS SOLUCIONES ANALÍTICAS DE NEGOCIOS IBM APOYAN A LAS EMPRESAS EN CADA UNO DE LOS PASOS DE SU MADUREZ EN BI

Las empresas medianas que están emprendiendo o expandiendo una estrategia BI encontrarán todo lo que necesitan para empezar en un solo paquete: IBM Cognos Express. Esta solución integrada de generación de informes, análisis y planificación, ofrece una entrada a BI de vanguardia a un bajo costo y bajo riesgo, para negocios con personal de TI limitado así como habilidades y presupuestos limitados. No hay costos ocultos- IBM Cognos Express incluye todo lo necesario para sacar BI de una caja sin necesidad de inversiones adicionales en software o sobrecargar al personal de TI, y debido a que es muy fácil de manejar, ahorra tiempo y recursos. Para disminuir aún más cualquier inversión de capital, tanto el software como los servicios se pueden financiar a través de IBM, permitiendo que las empresas hagan de BI una realidad hoy en día.

Ya sea que el negocio está recién iniciando, o haya avanzado en el camino de su evolución, IBM Cognos Express puede fortalecer cualquier organización para que tenga una estrategia hacia una inteligencia de negocios más proactiva e innovadora.

- Las organizaciones en las fases iniciales de BI empiezan típicamente por mejorar sus funciones de elaboración de reportes y análisis. IBM Cognos Express ofrece elaboración de reportes de auto-servicio, rastreo ad hoc y análisis. Este diseño permite que los usuarios accedan, modifiquen o creen reportes de manera sencilla y rápida, también que combinen toda su información en una sola pantalla o tablero para monitorear las condiciones cambiantes del mercado. Una visión consistente de la información asegura que los usuarios puedan descomponer y “desmenuzar” la información para analizar profundamente el negocio permitiéndoles obtener los resultados que necesitan.



- A medida que las compañías avanzan de la simple generación de reportes de lo que sucedió hacia rastrear y administrar el desempeño frente a lo planificado, los usuarios deben ser capaces de reaccionar rápidamente para cambiar las condiciones del negocio. Esto es fácil con IBM Cognos Express, que proporciona un ambiente de planeación intuitivo que combina el flujo de trabajo gerencial con análisis personalizado para una mejor agilidad del negocio. La solución simplifica la obtención, agregación y análisis de la información para una planeación, presupuesto y predicción, continuos.
- Las organizaciones en la etapa más avanzada de la BI pueden hacer uso de funciones de modelos predictivos e hipotéticos “que tal si” para ver tendencias, determinar lo que esas tendencias significan para el negocio y modificar sus planes conforme a ellas. Al añadir las funciones predictivas de IBM SPSS Modeler, estas organizaciones pueden ver las tendencias antes de que sucedan en realidad, así como anticipar conductas y comunicar esta información por medio de tableros de control por toda la empresa para guiar mejor los resultados del negocio.

Al empezar de manera pequeña con las funciones que necesitan ahora, y haciendo crecer su BI y solución de planificación a lo largo del tiempo, las organizaciones medianas pueden satisfacer la visión de una cultura de negocios guiada por la información que vincula el conocimiento con la acción a lo largo de toda la empresa.



TRES ACERCAMIENTOS A BI Y EL IMPACTO DE LAS DECISIONES

La inteligencia de negocios (BI) es un objetivo en movimiento, con demandas en constante evolución. Existen tres acercamientos básicos a BI: descifrar lo que sucedió, comprender el aquí y el ahora, y crear un futuro nuevo.

DESCUBRIMIENTOS CLAVE

- Acercamiento 1: centrado en TI - Por lo general, BI empieza como ingeniería, iniciativa guiada por TI enfocada en la recopilación de datos y selección de la herramienta analítica. Estos son negocios cuyas conversaciones y análisis suceden en “tiempo pasado”. Buscan reformular sus planes de negocios de manera trimestral o anual a una estrategia de “mejor suerte para la próxima”.
- Acercamiento 2: administración de la información - En este enfoque, las decisiones se toman más en tiempo real, reflejando una fusión entre la información y las herramientas analíticas con aplicaciones clave de negocios, como call center, CRM o ERP. La fuerza de trabajo habla en tiempo presente, como en “¿Cómo lo estamos haciendo conforme a lo planeado, y qué podemos ajustar ahora para alcanzar nuestra meta?” Los ajustes al plan de negocios son persistentes.
- Estrategia 3: perspectiva predictiva - El “tiempo futuro” caracteriza este acercamiento en la que el modelo de escenarios permite examinar nuevos modelos de negocios, oportunidades de mercado y de productos. El plan de negocios es anticipatorio. Estas empresas están casi seguras de tener éxito con su plan, y su objetivo es ser oportunistas. No solamente ven el futuro, sino que a menudo lo crean.

RECOMENDACIONES

- La organización de TI debe trabajar en conjunto con las contrapartes del negocio para abordar las necesidades de toma de decisiones de la empresa, y cuantificar y calificar el impacto de dichas decisiones.
- La organización de TI debe instruirse a sí misma y a los líderes del negocio en que BI no es una herramienta tecnológica, sino un ambiente de toma de decisiones basado en una sólida fundamentación directiva de orientación y ejecución del proceso de negocios.
- La organización de TI debe asumir el liderazgo de establecer un lenguaje común para que BI esté completamente orientada al negocio, vinculando las iniciativas de BI con decisiones y resultados específicos del negocio.



ANÁLISIS

BI se ha convertido en una competencia de negocios esperada para mejorar la efectividad en la toma de decisiones. Las empresas líderes están estableciendo competencias en aspectos de BI, tales como modelado y apoyo en las decisiones, de modo que todos los trabajadores, gerentes y ejecutivos puedan tomar la acción más eficaz en una situación de negocios dada.

Las empresas que demuestran un éxito cuantificable en BI se desplazan por un camino evolutivo, empezando con herramientas básicas analíticas y de datos, y culminando con BI como una competencia de negocios completa - esto es, una parte de la cultura de negocios.

A pesar de que las soluciones de ingeniería BI, basadas en TI caracterizan las estrategias iniciales, la toma de decisiones más avanzada y el modelado de escenarios demanda habilidades de las ciencias sociales derivadas de la psicología, sociología y economía cognitivas. El objetivo final de la ciencia social de BI es maximizar el impacto de la decisión en la toma de decisiones en tiempo real, así como en el modelado de escenarios de visión futura, todo con el objetivo de impulsar una cultura de negocios anticipatoria y oportunista en cuanto a las operaciones, los productos y los clientes.

LOS TRES ACERCAMIENTOS A BI

El uso de BI para la toma de decisiones debe volverse intrínseco para las culturas de TI y de la empresa. Las organizaciones líderes en el mercado aceptan la mejora e innovación constante, mientras que aprovechan los tres acercamientos básicos a BI:

- 1. Descifrar que sucedió.
- 2. Impactar el aquí y el ahora.
- 3. Crear un futuro nuevo.

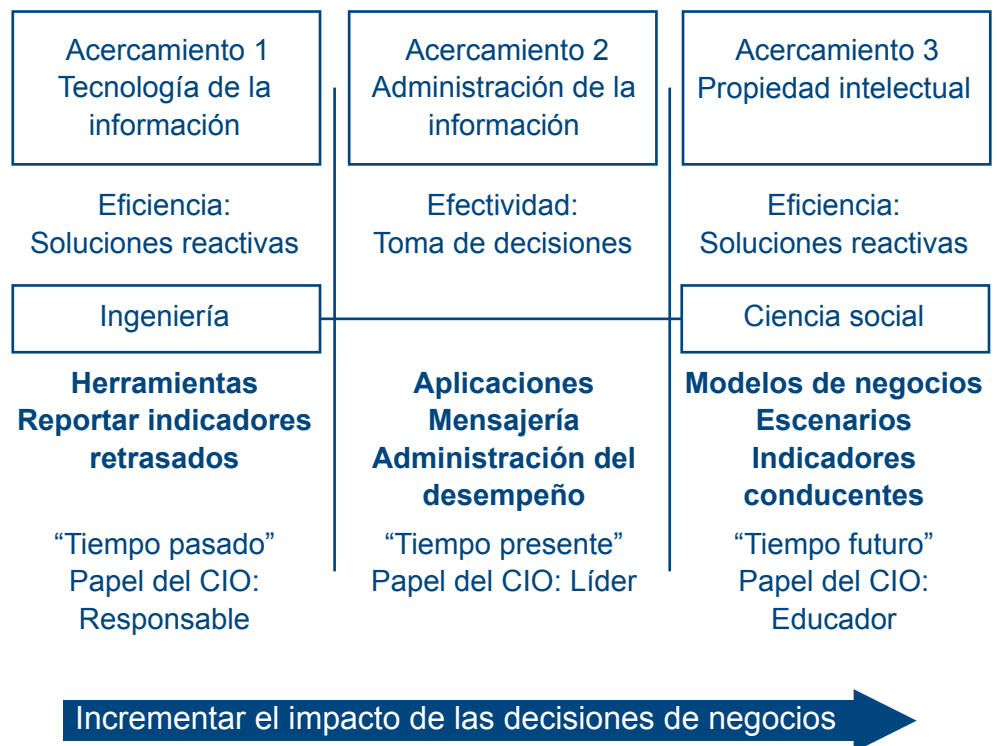
La Figura 1 muestra las características de estos tres acercamientos a BI.

ACERCAMIENTO 1: DESCIFRAR LO QUE SUCEDIÓ

Las organizaciones TI extraen, integran, estandarizan y organizan información en depósitos y centros de información, y después, utilizan tecnologías que reportan dicha información para cuestionar, resumir y perfilar la información. Este tipo de BI se enfoca en resumir y perfilar la historia organizacional y transaccional para construir una base para la toma de decisiones.



Figura 1. Los tres acercamientos a BI



Fuente: Gartner (Junio, 2011)

Un grupo pequeño que comprende al personal de operaciones, personal financiero y pronosticadores mercadotécnicos pueden tomar decisiones reactivas utilizando el resumen de la información histórica. El impacto de negocios de estas decisiones a menudo se limita a identificar correlaciones entre elementos u objetos de la información para mejorar las eficiencias. Por lo tanto, este acercamiento es mejor para negocios que emplean conversaciones en “tiempo pasado” con la expectativa limitada de cambios en sus ambientes - esto es, buscan reformular sus planes de manera trimestral o anual para lograr una estrategia de “más suerte para la próxima”.

De acuerdo al director de TI y nuevas tecnologías en ManuCo de los EUA, un fabricante de productos de acero que prefiere permanecer anónimo, las iniciativas BI deberán iniciar donde hay un riesgo bajo, donde es probable el éxito inmediato y los logros pueden exhibirse. Este ejecutivo cree que el éxito radica en enseñar al personal TI que BI es más una disciplina de negocios que una iniciativa tecnológica. Subraya que BI debe ir de la cabeza a los pies e involucrar al negocio desde el principio. Al mismo tiempo, TI debe aprender cómo es que el negocio quiere operarse antes de comprometer recursos, tiempo y esfuerzo.



Un grupo pequeño que comprende al personal de operaciones, personal financiero y pronosticadores mercadotécnicos pueden tomar decisiones reactivas utilizando el resumen de la información histórica. El impacto de negocios de estas decisiones a menudo se limita a identificar correlaciones entre elementos u objetos de la información para mejorar las eficiencias. Por lo tanto, este acercamiento es mejor para negocios que emplean conversaciones en “tiempo pasado” con la expectativa limitada de cambios en sus ambientes - esto es, buscan reformular sus planes de manera trimestral o anual para lograr una estrategia de “más suerte para la próxima”.

“Sin liderazgo de negocios”, dice el director, “una iniciativa BI puede desviarse del curso.” También sugiere que, debido a que BI es un proceso de aprendizaje, “No deben preocuparse de hacerlo perfecto la primera vez. Se arreglará solo. Simplemente pónganlo en marcha.”

En vez de implementar las herramientas al azar, el equipo BI que usa el acercamiento 1, ajustará con el tiempo y la participación del negocio, las preguntas de negocios urgentes para descifrar lo que sucedió.

ACERCAMIENTO 2: IMPACTAR EL AQUÍ Y EL AHORA

En un sentido práctico, el acercamiento 2 produce información que guía encuentros en tiempo real, como ofrecer un producto o servicio vía la red o por teléfono. La habilidad de enviar alarmas a los trabajadores expertos o de procesos, incrementa el impacto de la decisión atrayendo mayores ingresos, utilidades o satisfacción del cliente. Por lo tanto, la atención se enfoca en el cliente y la maximización de productos, mercados y canales.

La fuerza de trabajo habla en tiempo presente, por decir, “¿Cómo lo estamos haciendo conforme a lo planeado y qué podemos ajustar para lograr nuestro objetivo?” Los ajustes al plan de negocios son continuos y frecuentes, caracterizados por una alarma que avisa de inmediato a los usuarios si algo se sale del proceso o plan, con el consabido apoyo para las decisiones y conocimiento de la administración que guían las respuestas de los trabajadores.

Estas propiedades hacen el acercamiento 2 especialmente viable para organizaciones con una orientación de proceso de negocios en los que los procesos se alinean a los indicadores de desempeño de la administración.

La empresa Societe des Alcohols du Quebec (SAQ) sobre la que se realizó un caso de estudio, es una paraestatal que supervisa la comercialización de bebidas alcohólicas en Quebec, Canadá, que integró iniciativas BI en sus estrategias de administración y gobernabilidad de su empresa. Al maximizar el poder de los gerentes de tiendas para tomar decisiones de mercado, SAQ ha incrementado los ingresos de las bebidas alcohólicas, y bajado los gastos operativos.



En años recientes, SAQ se ha concentrado en modernizar y validar la administración del desempeño corporativo, con indicadores de desempeño directamente ligados a objetivos estratégicos y definiciones estandarizadas en toda la empresa. Cada división define sus objetivos de negocio conforme al plan estratégico e identifica los indicadores y medidas asociados. La gobernabilidad de BI es crucial, guiando la administración del desempeño hacia arriba, abajo y a través de la empresa.

Con la administración del desempeño utilizada de esta manera, no se puede crear ningún indicador de desempeño clave (KPI) sin vincularlo directamente con el plan estratégico.

Como dice el CIO Benoit Durand, “Si un KPI no es parte de su proceso de administración, ese KPI, no sirve”.

Para impactar la toma de decisiones en el aquí-y-ahora, el acercamiento 2 debe por lo tanto contener un KPI u otro indicador en tiempo real que nos diga que está dentro o fuera del plan. Solo entonces los administradores del negocio podrán mejorar los procesos del negocio y la administración del desempeño.

ACERCAMIENTO 3: CREAR UN FUTURO NUEVO

La extracción de información analítica y las técnicas de visualización caracterizan el acercamiento 3, que crea la lógica de caso y reglas que guían las acciones y apoyan el modelado y predicción de escenarios. Este acercamiento hace uso de la información histórica con tecnologías cuantitativas para producir predicciones o recomendaciones precisas y oportunas con base en entradas de información y condiciones seleccionadas. El objetivo es optimizar los resultados.

El acercamiento 3 adopta una perspectiva de tiempo futuro. El modelado de escenarios permite examinar modelos de negocios, oportunidades en el mercado y productos nuevos. El plan de negocios es anticipatorio -las empresas que utilizan el acercamiento 3 son las que seguramente alcanzaran su meta y buscan ser oportunistas en el negocio. No solamente ven el futuro, juegan un papel para crearlo.

Las características del acercamiento 3 incluyen ventas remotas instantáneas, comercio proactivo, educación del cliente, uso de indicadores macroeconómicos, preparación para futuros múltiples y toma de decisiones en serie que arroja futuros alternativos a medida que el escenario futuro real entra en escena.

Grupo Martins, un mayorista y distribuidor brasileño con intereses en logística, servicios financieros y otras áreas, utiliza BI a lo largo de su cadena de suministro para comprender mejor los mercados y clientes. El capturar e interpretar esta información



ayuda a la compañía y a sus clientes a prosperar en un ambiente de negocios en constante cambio. Usando la información para crear modelos y escenarios de operaciones de negocios, Martins puede predecir lo que sucederá día con día, mes con mes, y año con año. La información extraña de transacciones, clientes individuales, regiones de ventas, el inventario y otras fuentes internas se combina con información externa como información de microeconomía y macroeconomía.

El Núcleo de Inteligencia Competitiva de Martins, que opera como un centro de competencias BI dentro de TI, lo analiza todo; matemáticos y estadistas expertos - la fuerza conductora del núcleo - reciben capacitación integral en cada uno de los negocios de Martins. Con una comprensión de cada detalle en un negocio y su cadena de suministro, desarrollan sofisticados modelos que los empleados de Martins utilizan todos los días.

“Hay tecnología por doquier en Martins, pero no por la tecnología en sí,” dice el CIO Flavio Lucio Borges Martins da Silva. “El área de TI está directamente vinculada con los resultados del negocio. Debemos dar sentido y hacer la diferencia en los negocios.” A pesar de que Martins utiliza BI para mejorar los procesos, márgenes y el resultado neto, Martins da Silva afirma que el verdadero poder de BI radica en dar a la empresa la habilidad de virar hacia afuera y transformar el mercado en sí mismo.

Para resumir, grupo Martins ve el acercamiento 3 como una colaboración BI de educación mutua con sus clientes, por medio de la cual la compañía da forma y modela activamente las transformaciones de negocios del cliente hacia el futuro.

Para desarrollar sus acercamientos, ManuCo, SAQ y Grupo Martins se centraron todos en competencias, construyeron estructuras organizacionales para alojar e impulsar sus competencias, y establecer una gobernanza clave que involucra los niveles de administración adecuados.

La Figura 2 resume las competencias y estructuras de apoyo mencionadas anteriormente que son necesarias para el éxito, así como los tipos de decisiones y su impacto en estos tres acercamientos.



Figura 2. Atributos requeridos para lograr cada nivel de BI

	Acercamiento 1 Tecnología de la información	Acercamiento 1 Administración de la información	Acercamiento 1 Propiedad intelectual
	Ingeniería		Ciencia social
Competencias clave	Modelos de reportes de análisis de negocios	Modelado de decisiones	Modelado de escenarios
Gobernabilidad	Directivas arriba -abajo	Administración de relaciones Asociación de soluciones de negocios	Administración ejecutiva
Estructura de soporte	Equipo ERP	PMO (oficina de proyectos) con centro de excelencia en procesos de negocios	Oficina de transformación de negocios
Tipo de decisión	Ajustes reactivos, intentos predictivos aislados	Decisiones inmediatas con administración experta y apoyo en las decisiones	Agilidad, oportunismo en el negocio
Impacto logrado	Eficiencia operacional	Modelado de decisiones	Modelado de escenarios

Fuente: Gartner (Junio, 2011)

Las empresas que demuestran éxito cuantificable en BI transitan un sendero evolutivo, iniciando con herramientas básicas de información y análisis, y culminando con BI como una competencia extensa intrínseca a la cultura del negocio.

Identifique el posible acercamiento a BI haciendo que los usuarios del negocio vayan más allá de simplemente comprar el proyecto sino que busquen adueñarse de él, y formulen preguntas de negocios apasionantes. Utilice el acercamiento a BI que proporcione las mejores respuestas.

Como CIO, debe conducir el programa BI como una transformación cultural del negocio, no como un proyecto de TI. La transformación va de una cultura que simplemente demanda más información a una en la que hacer la pregunta correcta destapa un subconjunto de información que conduce a decisiones impactantes.



Clave de acrónimos y glosario de términos

Decisión	La determinación normativa o prescriptiva de un resultado o curso de acción basado en datos, información o conocimiento. La determinación identifica la mejor decisión a tomar, asumiendo un tomador de decisiones ideal que es racional, completamente informado y capaz de calcular con precisión impecable.
Impacto	La fuerza persuasiva o direccional resultante de una colisión de datos o ideas; una consecuencia contundente; fuertemente influyente: que tiene un efecto en.
Impacto en la decisión	El uso de datos, información o conocimiento para crear un cambio persuasivo o direccional hacia un resultado benéfico óptimo.
Inteligencia de negocios	El proceso de recopilar información en el campo de los negocios; el proceso de convertir los datos en información y después en conocimiento.

Fuente: Gartner RAS Core Investigación G00213516, Patrick Meehan, John P. Roberts, junio 16, 2011.



SOBRE LA ANALITICA DE NEGOCIOS IBM

El software de analítica de negocios IBM proporciona conocimientos útiles que los tomadores de decisiones necesitan para lograr un mejor desempeño de negocios. IBM ofrece un portafolio completo y unificado de aplicaciones de inteligencia de negocios, analítica predictiva y avanzada, desempeño financiero y administración de estrategias, gobernabilidad, riesgo y cumplimiento y analíticas.

Con el software de IBM, las empresas pueden ubicar tendencias, patrones y anomalías, comparar con escenarios “que tal si”, predecir amenazas y oportunidades potenciales, identificar y manejar riesgos clave de negocios y planear, presupuestar y pronosticar recursos. Con estas profundas funciones analíticas nuestros clientes alrededor del mundo pueden comprender, anticipar y conformar mejor los resultados de negocios.

Para mayor información llame a:

Diego Andrés Molina - Tel: 01800 3000426 ext. 2505

ibm.co/damolina-mx

Un acercamiento paso a paso para una inteligencia de negocios exitosa es publicada por IBM. La editorial utilizada por IBM es independiente del análisis Gartner. Toda la investigación Gartner tiene protección de derechos de autor Â 2011 a favor de Gartner, Inc. Todos los derechos reservados. Todos los materiales Gartner son utilizados con autorización de Gartner. El uso o publicación de la investigación Gartner no indica el respaldo por parte de Gartner a los productos y/o estrategias de IBM. La reproducción o distribución de esta publicación en cualquier forma sin permiso previo está prohibida. La información aquí contenida se obtuvo de fuentes que se suponen confiables, Gartner no reconoce responsabilidad por la precisión, integridad o idoneidad de dicha información. Gartner no reconoce obligaciones por errores, omisiones o defectos aquí contenidos o interpretaciones de los mismos. Las opiniones aquí expresadas están sujetas a cambio, sin previo aviso. A pesar de que la investigación Gartner puede incluir discusiones de asuntos legales relacionados, Gartner no proporciona asesoría o servicios legales y su investigación no debe interpretarse o utilizarse como tal. Gartner es una empresa pública, y sus accionistas pueden incluir firmas y fondos que tengan intereses financieros en entidades cubiertas por la investigación Gartner. La junta directiva de Gartner puede incluir directivos de estas firmas o fondos. La investigación Gartner se produce independientemente por su organización de investigación sin aportaciones o influencia de estas firmas, fondos, o sus directivos. Para mayor información sobre la independencia e integridad de la investigación Gartner, vea “Guiding Principles on Independence and Objectivity” en su página.

