



---

## **CINCO PASOS PARA EVOLUCIONAR Y CONVERTIRSE EN UNA COMPAÑÍA INTELIGENTE Y DE ALTO RENDIMIENTO**

¿Dónde se ubica su empresa dentro del Modelo de Evolución de la Información y cómo llega a posicionarla donde debe estar?

---





## Tabla de contenido

<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>1</b>
<b>Cinco pasos para transformarse en una compañía inteligente y de alto rendimiento .....</b>	<b>2</b>
<b>Seis razones para reevaluar sus estrategias de administración de la información .....</b>	<b>3</b>
1. Los ciclos empresariales se hacen más cortos .....	3
2. Sólo hay tanto jugo como se le pueda exprimir a una naranja .....	4
3. Las reglas de antes ya no aplican al nuevo juego .....	5
4. La única constante es el cambio .....	5
5. Usted ha logrado alcance y presencia a nivel mundial, pero no es el único que lo ha hecho .....	6
6. Esta información no es un derivado del negocio, es su esencia .....	6
<b>El Darwinismo en la cronología del nuevo milenio .....</b>	<b>7</b>
<b>Un proceso evolutivo .....</b>	<b>8</b>
Nivel 1: la compañía operativa .....	10
Indicadores del Nivel 1 .....	11
Nivel 2: la compañía consolidada .....	12
Indicadores del Nivel 2 .....	13
Nivel 3: la compañía integrada .....	13
Indicadores del Nivel 3 .....	14
Nivel 4: la compañía optimizada .....	15
Indicadores del Nivel 4 .....	16
Nivel 5: la compañía innovadora y adaptable .....	16
Indicadores del Nivel 5 .....	17
<b>El mapa de un superviviente .....</b>	<b>18</b>
Transición del Nivel 1 al Nivel 2 .....	18
Transición del Nivel 2 al Nivel 3 .....	19
Transición del Nivel 3 al Nivel 4 .....	20
Transición del Nivel 4 al Nivel 5 .....	21
<b>Servicio para la Evaluación de la evolución de la información SAS .....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusiones finales .....</b>	<b>24</b>
<b>Acerca de SAS .....</b>	<b>25</b>

---

El principal contribuidor del contenido en este documento fue Bill Prentice, estratega de administración de la información en SAS con sede en Cary, Carolina del Norte.

---

## Resumen ejecutivo

En un entorno empresarial que hace a un lado a los lentos e ineficientes, las compañías están sometidas a mucha presión para administrar sus activos informativos con más eficacia, eficiencia y prudencia que antes. El marco de administración de la información ya no es una estructura complementaria y de apoyo, ahora es la base fundamental del desempeño de la compañía. Comprender cómo se obtiene, verifica, almacena, accede y distribuye la información en estos momentos es básico para la supervivencia y rentabilidad de una organización.

El éxito de una compañía en la administración de sus activos informativos es función de cuatro dimensiones: infraestructura, procesos de conocimiento, capital humano y cultura — todas funcionando unísono. La madurez referente a estas dimensiones de una compañía puede representarse con claridad en un tramo evolutivo de cinco niveles:

- Un nivel **operativo** caracterizado por el control y “propiedad” individual de los datos, donde las personas aplican información para hacer frente a los problemas cotidianos de funcionamiento.
- Un nivel de **consolidación** donde la perspectiva individual es remplazada por las perspectivas, métricas y estándares funcionales y departamentales en las cuatro dimensiones.
- Un nivel de **integración**, que amplía la consolidación del nivel anterior en una vista empresarial.
- Un nivel de **optimización** en el cual la organización enfoca sus esfuerzos en lograr mayor eficiencia en todas las dimensiones, prediciendo el futuro con más precisión y creando redes más amplias que incluyen a clientes, proveedores, socios de negocios y otros interesados.
- Finalmente, un nivel de **innovación** donde el crecimiento y la mayoría del potencial de ingresos se ven aumentados por el cambio constante, la creatividad y la renovación.

Cada nivel es un precursor natural y necesario del siguiente, cada nivel superior abarca y supera a todos los niveles anteriores. Aunque la mayoría de las organizaciones actuales operan en el nivel de consolidación u operativo, los ganadores en los próximos diez años serán quienes al menos alcancen el nivel de integración. Sin embargo, las compañías que lleguen al nivel de integración verán rápidamente ventajas estratégicas de optimización y marcarán el camino para alcanzarlo.

El salto al nivel de la innovación es de algún modo un salto de fe porque el ideal de innovación constante es contrario al de optimización. Después de todo, hay cierta cantidad de desperdicio inherente en la exploración de ideas nuevas, algunas valdrán la pena y otras no. Sin embargo, la innovación es la clave para la diferenciación sustentable competitiva en un entorno donde hasta las mejores ideas se pueden copiar y convertirse en *commodities*.

La buena noticia es que sin importar que tan simple o convencional sea la arquitectura actual de la información en una organización, la ruta lógica ha sido plasmada para guiar la evolución y convertirse en una entidad “inteligente”, basada en la información — en un superviviente. Este documento describe las características de cada nivel evolutivo en las cuatro dimensiones fundamentales (infraestructura, procesos de conocimiento, capital humano y cultura) y proporciona un mapa de alto nivel para hacer que su compañía avance al siguiente nivel.

### **Cinco pasos para transformarse en una compañía inteligente y de alto rendimiento**

Reflexione por un momento sobre las principales preguntas que se deben responder para hacer que su negocio avance. Por ejemplo:

- ¿Quiénes son nuestros mejores clientes y cómo podemos aumentar el valor de nuestras relaciones con ellos?
- ¿Entre los proyectos de infraestructura de informática actuales, cuáles rendirán el mejor retorno sobre la inversión?
- ¿Cuál es el verdadero costo de los grandes procesos empresariales y qué procesos son ineficientes?
- ¿Cómo podemos alinear los objetivos de la unidad empresarial para alcanzar de mejor manera los objetivos de la corporación?
- ¿Puedo firmar los estados financieros que se presentan ante la Comisión del Mercado de Valores (SEC)?

Ahora considere toda la información que se debe utilizar para tomar cada una de las decisiones. ¿Tiene plena confianza en que todos los datos importantes son correctos y precisos, que se han tomado en cuenta todos los factores y que toda aquella persona que contribuyó al proceso se basó en la misma fuente de información?

Si la respuesta es, “Bueno, sí y no, a veces”, entonces está en una buena compañía. A pesar de los avances tecnológicos alcanzados en las últimas décadas, la mayoría de las compañías aún operan en un nivel básico de administración de la información — algo así como un uno o dos en una escala de cinco puntos. El problema es que las realidades de los nuevos negocios están agitando las expectativas y haciendo que sea cada vez más importante administrar la información con mayor efectividad.

El clima emergente empresarial ejerce más presión que nunca para aquellos ineficientes que reaccionan con lentitud. Quizá las formas anteriores de administrar la información hayan funcionado en el pasado, pero ya están limitando a algunas organizaciones y llevando a otras a la perdición. Es momento en que las compañías:

- Reevalúen sus métodos para administrar y usar la información.
- Se esfuercen por evolucionar sistemáticamente para lograr modelos competitivos para la administración de la información.

Veamos algunas de las realidades empresariales que hacen que estas metas sean un reto.

---

## **Seis razones para reevaluar sus estrategias de administración de la información**

---

### **1. Los ciclos empresariales se hacen más cortos**

---

Las herramientas de productividad que le permiten a su compañía diseñar, desarrollar y dar resultados más rápido que nunca están haciendo lo mismo por sus competidores. Por ejemplo, piense en el diseño asistido por computadora, en los equipos de colaboración global y en la mercadotecnia por Internet. Estos desarrollos tecnológicos también tienen un lado oscuro porque reducen sus ciclos empresariales en una fracción de su duración anterior. Los procesos que una vez se podían realizar en un ciclo de siete años quizá se reduzcan a 18 meses o menos. El producto o servicio de moda del momento, rápidamente se convierte en el de mucha demanda el día de mañana a medida que los competidores agilizan sus propias versiones y lo fuerzan a competir con precios y no con innovación.

La reducción de los ciclos empresariales ha metido a las organizaciones estancadas y lentas en apuros. Un rápido vistazo a una lista que muestra a las compañías que ocuparon los puestos más altos en las últimas 52 semanas y los puestos más bajos actuales en los listados de la Comisión de Valores de Nueva York, revelará un número incómodo de inquebrantables veteranos del Dow tambaleándose al borde de convertirse en desechos después de décadas de abundantes ganancias. Las vías que conducían al éxito en el pasado ya no llevan al éxito en el futuro. Cada vez queda más claro que el camino conservador conlleva menos riesgos que los caminos inciertos de la innovación y reingeniería.

El tiempo para comercialización, que antes se medía en años, ahora se mide en semanas. Los momentos cruciales requieren decisiones inmediatas. La supervivencia y rentabilidad exigen la comprensión actualizada del panorama general y la innovación constante. Las complejas organizaciones internacionales requieren de una visión multidimensional.

Existen procesos agilizados para llevar la toma de decisiones más cerca de las unidades operativas, pero con frecuencia no cuentan con la perspectiva empresarial necesaria para tomar decisiones de alta calidad ni con información de calidad interfuncional que refleje las interdependencias esenciales. ¿Cómo pueden las personas correspondientes tomar decisiones alineadas con la estrategia empresarial? ¿Cómo puede un gerente asegurar dicha alineación?

## 2. Sólo hay tanto jugo como se le pueda exprimir a una naranja

Las compañías han invertido mucho tiempo y dinero para optimizar sus procesos operativos e implementar sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP) para obtener enormes ahorros en costos y ventaja competitiva. Naturalmente, sus competidores hicieron lo mismo.

A final de cuentas, la optimización operativa en aras de la eficiencia es como exprimir una naranja. La primera vez que la exprime, obtiene un alto retorno sobre la inversión. La siguiente vez, sacará menos. Ya que sus competidores están haciendo lo mismo, entonces todos terminan en una guerra de insumos. Lo mejor que puede lograr con ERP es unirse con los competidores. El ganador será aquél que se de cuenta de que el ERP estandarizado es una bendición, pero no es una cura milagrosa.

Tal vez la respuesta no es exprimirle unas gotas más de la naranja, sino preguntarse si realmente lo que necesitan es sacar más jugo. Quizá se esté obteniendo la eficiencia que genera ERP a expensas de las metas de la compañía.

### 3. Las reglas de antes ya no aplican al nuevo juego

Cuando las compañías actuales estaban creciendo, se les hizo creer que el mundo empresarial operaba como un juego sin trampas de Monopoly. Marche alrededor del tablero con paso firme, comience a crecer y crecer, finalmente acumule riqueza. Las fusiones y las adquisiciones generan ganancias sólidas. Los magnates y las grandes compañías tienen el control.

Las reglas han cambiado. Hoy por hoy, el juego empresarial se parece más al de Pegarle la Cola al Burro, sólo que en este caso el burro se mueve. Una ruta recomendada no lo ayudará a ganar en este juego; tampoco lo hará una estructura corporativa de fusiones que reacciona con lentitud a las dinámicas del mercado.

Durante por lo menos tres años, la economía mundial ha experimentado altas y bajas estrepitosas que han puesto en duda y al mismo tiempo reafirmado los preceptos sobre “los negocios de siempre”. Desde luego, los principios fundamentales aún son válidos. El dinero cuenta. La rentabilidad vale. Los clientes son lo primero. Los inversionistas tienen el control. Los competidores están hambrientos. Aunque al mismo tiempo, estos principios fundamentales han sido adaptados por las tendencias de doble filo que a su vez, presentan nuevas promesas y problemas.

- La diversificación causada por las fusiones y adquisiciones incrementaron el alcance y los ingresos corporativos pero también hizo que la perspectiva corporativa holística y ágil fuera más difícil de lograr y mantener.
- Los avances en la productividad que incrementaron los rendimientos y restringieron los calendarios también incrementaron las expectativas de línea base de los clientes y gerentes.
- Los avances en la tecnología de la información (IT) que generaron gigabytes de datos sobre cada fase del proceso también ahogaron a los sistemas que se suponía la capturarían y asimilarían.

### 4. La única constante es el cambio

El corolario natural del motivo número 1 es que el cambio es endémico y se presenta cada vez con más frecuencia. Los mercados volátiles ejercen presión sobre las compañías debido a que cuentan con modelos empresariales deficientes y castigan con dureza a los indecisos.

Al mismo tiempo, éstos mercados recompensan la agilidad y disposición para evolucionar de las compañías. ¿Pero cómo es que una compañía reconoce un cambio valioso y modifica la estrategia corporativa para que se ajuste? ¿Cómo determina si se debe diferenciar en un nicho ya establecido en el mercado o definir uno nuevo? ¿Cómo combina el enorme cambio corporativo con la minimización de riesgos y la maximización de las ganancias de los inversionistas?

Las compañías exitosas necesitan más que un proceso estático en un entorno competitivo que no permanece estático en ningún momento. Necesitan controlar y aprovechar el cambio, en lugar de reaccionar a él. Necesitan enfocarse en lo que va a crear valor para la organización en el futuro y no en cuadrar los resultados históricos. Y tienen que hacerlo a la velocidad del Internet.

## **5. Usted ha logrado alcance y presencia a nivel mundial, pero no es el único que lo ha hecho**

La World Wide Web y las redes que alberga han transformado hasta las organizaciones más pequeñas en entidades internacionales y a las compañías más grandes en entidades “locales” con equipos virtuales y procesos en todo el mundo. Por el lado bueno, esto significa que:

- Su mercado potencial es tan amplio como lo es el alcance de las redes internacionales de comunicación.
- Sus proveedores y otros socios terciarios pueden elegirse estratégicamente desde los países que ofrezcan los costos más bajos.
- Puede atraer el mejor talento, el más brillante, para formar equipos de colaboración sin necesidad de que cambien de residencia.

Por el lado negativo, la globalización implica que:

- Sus clientes cruzan las fronteras cada vez más y esperan que usted responda a sus necesidades en todos los países en que ellos operan.
- Los problemas con el control de calidad y los procesos ahora se complican ya que hay interrelación con distintos continentes, idiomas, estándares internacionales y culturas.
- Existen nuevas opciones internacionales de terciarización, asociación y mercadotecnia y a medida que se incrementan las opciones y la flexibilidad, también se eleva la complejidad para hacer negocios.

## **6. Esta información no es un derivado del negocio, es su esencia**

El resultado natural de las primeras cinco razones arriba mencionadas es que las compañías deben ser más rápidas y estar más preparadas que nunca. Deben ser más innovadoras y adaptables. Deben lograr más con menos. Durante el breve tiempo en que una compañía se encuentre posicionada como líder del mercado, ésta debe producir la mayor ganancia que pueda con menos recursos y con menos tiempo para comercialización. La base en común que se requiere para alcanzar estos atributos es la información de calidad.

Las personas a cargo de tomar las decisiones deben tener acceso inmediato a inteligencia de calidad sobre todos los aspectos que puedan influir en sus decisiones y todos los aspectos que se verían impactados por tales decisiones. El entorno de la “nueva economía” requiere autonomía a nivel de las unidades de negocios con base en la información empresarial.

Las compañías deben extraer todo el valor posible de la información con que cuenten sobre proveedores, clientes, competidores y mercados internacionales. Esta información es fundamental para conocer lo que desea el mercado, proporcionarla con tanta eficiencia como sea posible y promoverla de forma tal que eleve la participación del mercado.

La información ya no es un derivado operativo del negocio. Es el alimento vital del negocio. La información confidencial sobre los clientes, las estrategias y las ventas es un respaldo para alcanzar el éxito.

En el tipo de economía de antes, los atributos de productos y servicios eran diferenciadores competitivos sustentables. En la actualidad, la ventaja se evapora rápidamente al tiempo que los competidores entran a la escena. El único diferenciador que prevalecerá es la información de calidad, lo único que permite que las organizaciones respondan al cambio constante externo con renovación e innovación constante.

Por ello, la estrategia para la administración de la información de una compañía puede ser su activo más importante o bien, su déficit más limitante.

¿Su estrategia para la información corporativa está produciendo una verdadera ventaja competitiva? ¿Está produciendo inteligencia proactiva o está simplemente capturando e informando sobre sucesos pasados? ¿Le permite que su organización emprenda acciones con un valor a largo plazo en mente o sólo reaccionar a los problemas inminentes?

---

## **El Darwinismo en la cronología del nuevo milenio**

---

Ya sea por su diseño o de manera predeterminada, la administración de información corporativa ya ha pasado por un enorme cambio evolutivo en los últimos 50 años. Quienes no evolucionaron se extinguieron. Varias décadas han sido testigo de la evolución, primero de las grandes máquinas manuales de negocios con las formas en carbón de los años 50 a las fotocopadoras en los 60, los marcos monolíticos de los 70, las computadoras personales, fax y módems de marcación en los 80 y el Internet de alta velocidad en los 90.

Este milenio continúa con la tendencia tecnológica, pero las nuevas realidades del negocio nos fuerzan a ver más allá de la arquitectura y de los mecanismos de entrega para identificar el valor a largo plazo de la información que se obtiene. ¿Cómo administra su compañía los activos estratégicos de información en un entorno de rápido cambio? ¿Qué retos se derivan de esa tarea? ¿Qué medidas preventivas se pueden tomar para aminorar las dificultades iniciales relacionadas con el cambio de paradigmas?

Sin importar que tan simple o complicada sea la arquitectura actual de una organización, hay un camino lógico a lo largo de la evolución para llegar a ser una entidad “inteligente” basada en la información: un superviviente.

---

## Un proceso evolutivo

---

Los esquemas para la administración de la información evolucionan a través de cinco fases, ilustrados en nuestro Modelo Evolutivo de Información (Figura 1). Cada nivel es un precursor natural y necesario del siguiente, cada nivel abarca y supera a todos los niveles anteriores.

La implementación específica del modelo variará entre las organizaciones, pero las características en cada nivel evolutivo son muy predecibles en todas estas dimensiones:

**Infraestructura** — las herramientas y tecnologías de establecimiento de redes, software y hardware que crean, administran, diseminan y aplican información.

**Capital humano** — las herramientas de información de los individuos dentro de la compañía y los aspectos cuantificables de sus capacidades, reclutamiento, capacitación, evaluación y alineamiento con las metas de la compañía.

**Procesos de conocimiento** — Políticas, mejores prácticas, estándares y gobernabilidad que definen:

- Cómo se genera, valida y emplea la información.
- Cómo se vincula la información con las métricas de rendimiento y los sistemas de recompensa.
- Cómo la compañía respalda su compromiso con el uso estratégico de la información.

**Cultura** — influencias humanas y organizativas sobre el flujo de la información — las normas morales, sociales y de comportamiento de la cultura corporativa (como se muestra en las actitudes, creencias y prioridades de sus miembros), en lo referente al uso y el valor que se da a la información como un activo corporativo estratégico a largo plazo.

Ya que los niveles están marcados por patrones familiares en las cuatro dimensiones, el modelo es un marco útil para que las organizaciones evalúen su nivel evolutivo actual, identificar las ventajas y limitantes de ese nivel y comprender que pasos deben tomar.

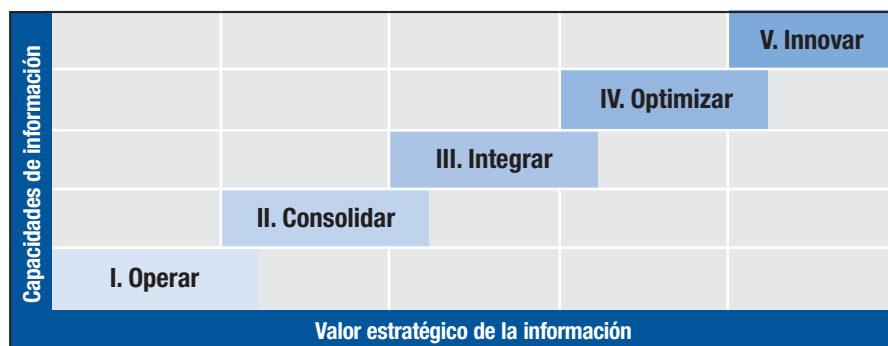


Figura 1: El modelo para la evolución de la información

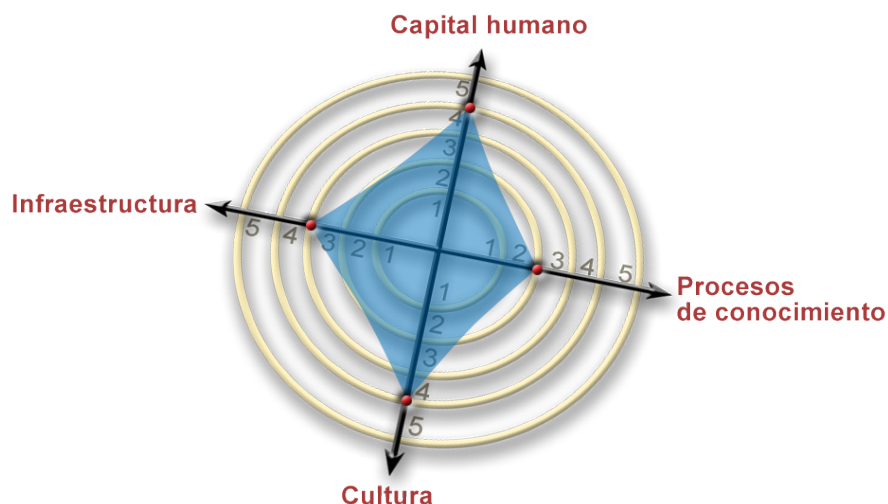


Figura 2: Las cuatro dimensiones del Modelo para la evolución de la información

## Nivel 1: la compañía operativa

Todos hemos visto o formado parte de una compañía de Nivel 1. Puede ser una organización que comienza o ya madura que lucha contra los retos operativos del “aquí y ahora” o una organización empresarial con un líder fuerte. Aunque sean tan distintas entre sí estas organizaciones, comparten características similares en nuestras cuatro dimensiones clave.

**Infraestructura del nivel 1** se basa en un sistema manual PCs distribuidas que posiblemente no estén conectadas en red, un entorno que promueve el individualismo en lugar de la creación de equipos. Las capacidades de Intranet/extranet, las herramientas de colaboración y los procesos de gobernabilidad o no existen o, en el mejor de los casos, son subjetivos y muy variables.

Pueden aparecer todos los tipos de herramientas analíticas y plataformas tecnológicas, pero tienden a basarse en los clientes y no en servidores. Los costos de la información pueden ser muy altos por los procesos redundantes, la duplicación de interfases de datos y extractos, así como los procesos de recopilación de datos inconsistentes. Los sistemas separados transaccionales apoyan a los segmentos de la operación total del negocio, sin o con poca transferencia automática de datos de un sistema a otro.

**Procesos de conocimiento del nivel 1** son solamente individuales. Los compañeros de un mismo departamento trabajan de manera distinta, cada uno tiene sus propios procesos y formas de adquirir y analizar información. Los individuos que necesitan información con frecuencia tienen que desarrollar sus propios informes basados en las operaciones para realizar sus propios análisis. Surgen las “estrellas de la información” y los “zares de los datos”, quienes controlan el acceso a los datos, los análisis y sus interpretaciones, así mismo se fortalecen con el poder que les da ser la fuente de consulta.

Con base en los silos individuales, la administración de la información se enfoca en las operaciones de un día a otro, en lugar de en las metas de la compañía y en los planes a largo plazo.

**Personal del nivel 1** (capital humano) son personas que valoran la autonomía, trabajan bien en entornos sin estructura y son poco extrovertidos e intolerantes al riesgo. Se diferencian por medio de la competencia sutil interna y los motiva el reconocimiento individual por sus contribuciones individuales.

**Cultura del nivel 1** recompensa a los líderes carismáticos y a los renegados de las computadoras y crea un entorno laboral gratificante. El entorno es internamente competitivo y no cuenta con criterios coherentes de evaluación y rendimiento. Es una cultura de información de “cada quien por sí mismo”, donde los objetivos individuales prevalecen y la gente obtiene la información como puede, normalmente se basa en contactos e influencias para ello.

**Limitantes del nivel 1** surgen principalmente de los lógicos intereses personales de los disidentes de la información quienes con frecuencia utilizan la información en su propio beneficio. Los individuos se desarrollan a expensas de la organización. El modo de pensar del silo tiende a recompensar al éxito individual o del nivel de producto incluso si plagia otros productos o mina la rentabilidad de la compañía.

Como el éxito depende de los actos heroicos individuales, existe poca capacidad para repetir procesos exitosos a menos que los jugadores clave sigan siendo los mismos. Cada vez que los empleados se van de una compañía y se llevan su experiencia, ésta se ve afectada.

Claro, con frecuencia las organizaciones del Nivel 1 son exitosas gracias a líderes visionarios. Estas compañías generalmente operan y toman decisiones en un entorno caótico y no estructurado de información. Si bien muchas de las organizaciones más grandes siguen operando en el Nivel 1, sólo algunas reconocen con franqueza que se encuentran en ese punto.

NIVEL 1	Infraestructura	Áreas de Impacto – Proceso de conocimiento	Capital Humano	Cultura
OPERAR	Sistemas manuales de PCs sin red	Personal	Individual	Yo

**Indicadores del Nivel 1**

- Líderes individuales con autoridad sobre el uso de la información.
- Infraestructura de la información (procesos de gobernabilidad y tecnología) que es inexistente, limitada, altamente variable o subjetiva.
- Métodos individuales para buscar y analizar la información.
- Resultados individuales adoptados como la “verdad corporativa” sin la validación necesaria.

## **Nivel 2: la compañía consolidada**

En el segundo nivel de la evolución, las compañías tienen una administración consolidada de la información en un área funcional, unificando a los departamentos e implementando soluciones de informática que satisfacen las necesidades departamentales.

**Infraestructura del nivel 2** aplica *hardware*, *software* y establecimiento de redes por nivel de departamento. La reserva de datos y las aplicaciones decisivas se diseñan, desarrollan y respaldan para satisfacer las necesidades departamentales. Aunque algunas de estas herramientas pueden ser sofisticadas; como por ejemplo, el modelado y la minería de datos, éstas ni se emplean sistemáticamente ni están disponibles para todos a lo largo de la organización. Si bien puede existir cierta gobernabilidad localizada de la información, no es sistemática en toda la organización. La duplicación de los esfuerzos sigue siendo un problema, como lo son las herramientas e interfaces redundantes.

**Procesos de conocimiento del nivel 2** consolidan los datos y la toma de decisiones a nivel departamental. Los colaboradores de un equipo hacen su trabajo de la misma manera, usando procesos y sistemas que son sistemáticos en todo el departamento. Se están planeando e implementando soluciones analíticas como lo son la administración de campañas, la evaluación de proveedores o el establecimiento de presupuestos.

**El desempeño en el nivel 2** se evalúa por medio de métricas departamentales. Las métricas de la compañía ahora se pueden calcular con cierta confiabilidad, aunque con mucha intervención manual. Aún existen conflictos entre los departamentos cuando tratan de responder una pregunta empresarial, ya que con frecuencia obtienen resultados distintos.

**Personal del nivel 2** (capital humano) apoyan agendas departamentales y no individuales o empresariales. Los líderes carismáticos aún son quienes tienen el control, pero ahora tienden más a seleccionar y alienarse con aquellos que juegan en equipo y no con individuos. Los miembros de los equipos trabajan bien entre ellos, pero la interacción laboral con otros departamentos sigue siendo un reto.

**Cultura del nivel 2** emplea la mentalidad de “nosotros contra ellos”, donde cada departamento busca satisfacer sus propios intereses y se gratifica al personal por su contribución a las metas del departamento. Los líderes de los departamentos toman decisiones más informadas, pero quizá sesguen u oculten resultados que reflejen el bajo rendimiento de sus departamentos. Los incentivos se basan en alcanzar las metas departamentales, incluso a expensas de la compañía. Varias versiones de la verdad, el conocimiento “tribal” y las políticas internas evitan que la compañía se concentre en su objetivo, que es el mercado.

**Limitantes del nivel 2** se derivan de la miopía departamental: el limitado enfoque funcional que genera resultados dispares en la organización. Se requiere de mucha consolidación y conciliación manual para generar una visión empresarial del desempeño, de manera que si bien es cierto que el costo de la información es mejor que en el Nivel 1, aún es muy alto. Los departamentos quizá se rehúsen a financiar los esfuerzos que beneficiarían a otros grupos o que los distraerían de sus propias misiones.

<b>NIVEL 2</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Áreas de Impacto – Proceso de conocimiento</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Cultura</b>
<b>CONSOLIDAR</b>	Sistemas funcionales	Departamental	Grupo funcional	Nuestro grupo v. el resto de la compañía

**Indicadores del Nivel 2**

- Decisiones basadas en la orientación departamental.
- Islas independientes y departamentales de información.
- Consolidación y acceso a los datos por departamento.
- Medidas empresariales por departamento no son las mismas en toda la compañía.
- Múltiples interfaces y extractos de datos provenientes de bases de datos operativas reflejan distintas versiones de la verdad.

**Nivel 3: la compañía integrada**

En el Nivel 3, la compañía ha reconocido el valor estratégico y competitivo de la información, así mismo ha definido un marco para la administración de la información con el fin de satisfacer los objetivos de la organización. En lugar de simplemente enfocarse en los individuos o departamentos, las soluciones de informática mejoran la habilidad de la organización para generar valor para los clientes.

**Infraestructura del nivel 3** formaliza los procesos de administración de información bajo un punto de control central. Una estructura empresarial agilizada incluyendo software, hardware, bases de datos y establecimiento de redes elimina la redundancia y hace posible una versión unificada de la verdad. Los procesos de informática están bien definidos y proporcionan los rastros de auditoría, la integridad y la responsabilidad necesaria para respaldar las decisiones fundamentales.

**Procesos de conocimiento del nivel 3** cambian el enfoque operativo por sistemas analíticos. Estos sistemas informan mucho más que simplemente el pasado. Los sistemas analíticos informan sobre el futuro e incluyen escenarios de casos “supuestos”. Las organizaciones en el Nivel 3 invierten los recursos en los mercados y las relaciones con los clientes en lugar de en grupos de productos y grupos funcionales, también fomenta actividades que maximizan el valor de las relaciones duraderas.

Todas aquellas personas que jueguen un papel decisivo pueden acceder a la información por medio de aplicaciones estandarizadas. Los procesos de información son predecibles y se pueden repetir. Los datos y las métricas clave de distintos departamentos se pueden alinear, compartir e integrar en un ámbito común.

**Personal del nivel 3** (capital humano) colabora bien con los miembros de su grupo, pero también piensa más allá de su unidad funcional en el bien de la compañía. Tiene una vista completa que le permite comprender y apreciar cómo sus esfuerzos contribuyen con las metas de la compañía.

**Cultura del nivel 3** da un valor muy alto a la calidad de la información y a los resultados sobre el rendimiento de la compañía. Dentro de una compañía que se encuentra en el nivel 3, se considera a la información como una herramienta fundamental para la operación de un negocio y la creación de valor. La capacitación y el desarrollo de la organización fomentan un acceso y uso sistemático de los datos.

**Limitantes del nivel 3** se ven superadas por las ventajas de alcanzar dicho nivel evolutivo: rápida toma de decisiones basada en inteligencia de negocios fidedigna y actualizada. Sin embargo, la colaboración interfuncional aún es limitada y se puede obtener mayor agilidad.

<b>NIVEL 3</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Áreas de Impacto – Proceso de conocimiento</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Cultura</b>
<b>INTEGRAR</b>	Sistemas empresariales	Empresarial	Grupo empresarial	Todos nosotros

**Indicadores del Nivel 3**

- Información sobre toda la compañía.
- Decisiones se toman con base en las metas de la compañía.
- Procesos empresariales sobre información y gobernabilidad.
- Marcos empresariales de datos.
- Se aplican y aceptan conceptos sobre la administración de la información.
- Consciencia institucional sobre la calidad de los datos.

#### Nivel 4: la compañía optimizada

Las compañías que se encuentran en el nivel 4 son ágiles, adaptables y óptimas para lograr la eficiencia mientras que se ajustan constantemente a los mercados cambiantes. Cuando el mercado crece o se ajusta, las compañías en el Nivel 4 se ajustan y adaptan al nuevo modelo empresarial.

**Infraestructura del nivel 4** proporciona un contexto complejo para la toma de decisiones y lo deja disponible para que sea utilizado como el curso natural del negocio y no como un proceso forzado. Los sistemas empresariales están vinculados a lo largo de la cadena de suministro desde las funciones de back office hasta los puntos de contacto con clientes, con lo que hace posible la comunicación, el uso compartido de datos y la continuidad en todas las áreas funcionales y las relaciones empresariales extendidas.

**Procesos de conocimiento del nivel 4** se concentran en maximizar la eficiencia del desempeño y mejorar cada vez más la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información. La organización ha modelado cada una de las interacciones del flujo de trabajo en toda la cadena de valor de la información para desarrollar nuevos modelos empresariales optimizados. Las nuevas medidas cuantitativas, los análisis en tiempo real y procesos de retroalimentación en circuito cerrado fomentan la mejora continua de esos modelos empresariales. La información integrada de los clientes se analiza para detectar patrones, predecir el comportamiento futuro y comprender las necesidades que tienen los clientes de obtener respuestas inmediatas y constantes.

**Personal del nivel 4** (capital humano) es impetuoso, diverso y adaptable, así mismo se desarrollan con los nuevos retos. Prefieren trabajar con retos creativos que con tareas predecibles y no tienen miedo de correr riesgos. Aportan diversas habilidades intelectuales y emplean análisis predictivos e históricos para incrementar la efectividad de su organización en un mercado que cambia constantemente.

**Cultura del nivel 4** faculta a los individuos para que hagan cada vez más mejoras y les proporciona información cuantitativa para que lo hagan bien. La competencia interna que en algún momento obstaculizó los esfuerzos entre los departamentos ha sido remplazada por colaboración e interdependencia. El acceso generalizado a la información interna y externa brinda un contexto para comprender la situación y permite que las comunidades interesadas compartan experiencias y afinen el modelo empresarial de manera continua.

**Limitantes del nivel 4** se derivan de la gran dependencia que tienen las organizaciones en el flujo de la información, lo que en algún momento puede ser una ventaja competitiva también puede ser una vulnerabilidad, en caso de que dicho flujo fuera interrumpido por alguna razón. Asimismo, ya que la organización divulga la información confidencial de la compañía en las instalaciones públicas compartidas y atrae socios externos a la confiable red “interna”, debe dar más importancia a las medidas para la integración de datos y seguridad.

<b>NIVEL 4</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Áreas de Impacto – Proceso de conocimiento</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Cultura</b>
<b>OPTIMIZAR</b>	Sistemas empresariales extendidos	Empresa - clientes socios proveedores	Grupo empresarial	Nuestros socios y nosotros

**Indicadores del Nivel 4**

- Mentalidad de mejora continua.
- Retroalimentación en circuito cerrado sobre los análisis.
- Contexto de la información con base en el flujo de trabajo.
- Experiencia compartida por medio de la colaboración.
- Comunidades interesadas tienen prioridad sobre los departamentos.

**Nivel 5: la compañía innovadora y adaptable**

Las compañías en el nivel 5 institucionalizan la innovación y transforman a la compañía de ser una entidad operativa/reactiva a una fuente de renovación proactiva y constante. Estas compañías han implementado un modelo administrado para lograr una ventaja competitiva sustentable por medio de la generación constante de nuevo valor.

**Infraestructura del nivel 5** es una “arquitectura de inteligencia” que es flexible y se puede ampliar para superar cualquier reto de integración o ampliación al que se puedan enfrentar las organizaciones. Incluye un paquete completo de capacidades analíticas, de manera que se pueden probar y redefinir nuevas ideas en entornos virtuales en lugar de en ambientes poco concretos. La infraestructura proporciona una red de respaldo para generar creatividad, incluyendo sistemas para organizar y cultivar ideas, atender procesos jurídicos, así como administrar productos y procesos emergentes.

Se puede tener acceso a la información necesaria para generar ideas desde fuentes internas y externas, en formatos estructurados y no estructurados, así como en una variedad de medios y lenguajes. Se documentan y clasifican propuestas, proyectos piloto y revisiones posteriores a los pilotos; todas las personas a quienes les puedan servir dicha información tienen fácil acceso a ella.

**Procesos de conocimiento del nivel 5** emplean extensos análisis y minería de datos para modelar el futuro y minimizar el riesgo mientras incuban innovación constante. Se sugieren, simulan y prueban nuevos modelos empresariales. En el Nivel 5 se ha institucionalizado la colaboración entre distintos departamentos y los empleados proponen nuevas ideas constantemente como parte del proceso normal. La organización administra, evalúa y comunica habitualmente los resultados del proceso de incubación de ideas.

**Personal del nivel 5** (capital humano) es proactivo, está constituido por pensadores creativos con una mentalidad de capitalistas de riesgos. Ellos ocupan distintos puestos dentro de la organización; aunque se pueden reunir rápidamente para formar los equipos interdisciplinarios que sean necesarios. Se concentran en hacer avanzar a la compañía mientras que consideran en todo momento nuevas formas en que su experiencia y habilidad puedan crear valor. Constantemente están contribuyendo con nuevas ideas y liderando las que son viables desde la concepción hasta que rinden frutos tan pronto como es posible. Consideran que los planes rechazados no son fracasos sino oportunidades de aprendizaje.

**Cultura del nivel 5** adopta un pensamiento “creativo” donde la única mala idea es la que no se propone. Si bien no todas las ideas llegan hasta los niveles de gerencia más altos, en gran medida la organización logra su crecimiento a partir de las nuevas ideas.

No se teme al cambio cultural, revolucionario y proactivo; esa es la norma. Información nueva analítica estimula permanentemente el pensamiento y la acción creativa. La creatividad individual, la intuición y la innovación están respaldadas por una cultura de investigación, colaboración y experiencia documentada.

Las compañías inteligentes del nivel 5 observarán a otras industrias, tecnologías y mercados para identificar conceptos de negocios que les sean útiles para después aplicarlos a sus negocios de forma que representen un nuevo valor. Además, se adoptan los patrones de innovación en todas las dimensiones del Modelo de evolución de la información para que el éxito sea sustentable y se pueda repetir.

NIVEL 5	Infraestructura	Áreas de Impacto – Proceso de conocimiento	Capital Humano	Cultura
INNOVAR	Sistemas que se adaptan	Matriz de situaciones	Dinámica de red	Agrupaciones que se adaptan

**Indicadores del Nivel 5**

- Nuevas ideas se desarrollan con rapidez desde su concepción hasta su cristalización.
- Información sobre toda la industria es accesible.
- Los fracasos se aceptan como experiencias de aprendizaje.
- Todos los miembros de la organización aceptan nuevas ideas.
- Información se emplea para predecir y gestionar nuevos riesgos empresariales.

## El mapa de un superviviente

Si no se sigue el progreso evolutivo se genera “tensión dimensional” y resultados por debajo de lo necesario. El rezago en la dimensión evolutiva es el eslabón más débil e inevitablemente afecta los méritos de las dimensiones más maduras (Figura 2). Una organización con infraestructura de Nivel 1 y cultura de nivel 4 seguirá operando a nivel 1.

NIVEL	Dimensiones de Nivel			
	Infraestructura	Áreas de Impacto – Proceso de conocimiento	Capital Humano	Cultura
I. OPERAR	Sistemas manuales de PCs sin red	Personal	Individual	Yo
II. CONSOLIDAR	Sistemas funcionales	Departamental	Grupo funcional	Nuestro grupo v. el resto de la compañía
III. INTEGRAR	Sistemas empresariales	Empresarial	Grupo empresarial	Todos nosotros
IV. OPTIMIZAR	Sistemas empresariales extendidos	Empresa – clientes socios proveedores	Grupo empresarial	Nuestros socios y nosotros
V. INNOVAR	Sistemas que se adaptan	Matriz de situaciones	Dinámica de red	Agrupaciones que se adaptan

Figura 3: Características de cada nivel en las cuatro dimensiones

Dado que cada nivel de evolución ofrece nuevas ventajas de supervivencia y recompensas de valor agregado y que la tensión dimensional es un desperdicio injustificado de recursos ¿Cómo es que pasa una compañía de un nivel a otro? ¿Cómo se obtiene la experiencia y habilidades necesarias para evolucionar con relativa armonía? ¿Qué consideraciones de alto nivel aplican?

### Transición del Nivel 1 al Nivel 2

El nivel 1 es un entorno individualizado de información que está bajo control de los disidentes. Para pasar de este nivel al 2, se requiere contar con un marco departamental que incluya las siguientes actividades:

- **Obtener la participación de los disidentes.** Cualquier cambio que haga que la información sea democrática y la estandarice para todo el departamento se considerará como una amenaza al poder que han acumulado los disidentes del Nivel 1. Es esencial convencer a los disidentes de la información sobre los beneficios de la evolución, porque no habrá éxito sin su participación.

- **Consolidar información similar en sistemas funcionales.** Normalmente los sistemas están alineados con la estructura organizativa de la compañía. Los repositorios de datos departamentales y las aplicaciones eliminan la dependencia de gurús individuales, agilizan los costos operativos al reducir la inconsistencia y duplicación de los datos, así como gran parte de las consecuencias derivadas de la pérdida de los disidentes expertos en la materia.
- **Fomenta el análisis y no el instinto.** Las organizaciones de nivel 2 reemplazan los instintos por decisiones basadas en hechos y requieren de una arquitectura de información que identifique, reúna y muestre todos los datos correspondientes a un equipo de administración.
- **Desarrollar métricas departamentales e incentivos.** Fomente estos desarrollos teniendo en mente las metas de la compañía y los requisitos de información de manera que la evolución actual al Nivel 2 sea una base bien planeada para la evolución al Nivel 3 del futuro.

La organización que logre una transición exitosa del Nivel 1 al 2 obtendrá los siguientes beneficios:

- Menos redundancia de procesos y tiempos de ciclos más cortos.
- Menos tiempo dedicado a reunir datos y más tiempo disponible para analizarlos.
- Costos más bajos para el procesamiento de la información y mayor eficiencia en el flujo de datos.
- Mayor coincidencia y continuidad en las funciones empresariales.
- Mejor motivación y confianza en los empleados sobre los resultados de los análisis.

### **Transición del Nivel 2 al Nivel 3**

La transición de la actitud dirigida a los departamentos del Nivel 2 a la actitud dirigida a la compañía del Nivel 3 requiere que se alineen las estrategias para la administración de la información con los requisitos de la compañía sin poner en riesgo las necesidades de los departamentos. La organización debe hacer lo siguiente:

- **Consolidar los datos departamentales en una visión empresarial,** que coincida con las metas de la compañía y que atraviese por todas las áreas funcionales y las fronteras dentro de la organización.
- **Implementar una infraestructura empresarial,** un esquema de trabajo y estándares de gobernabilidad para mantener el flujo de la información en toda la compañía.
- **Asegurar la participación de los cuidadores de los datos departamentales,** quienes pueden percibir el cambio como una amenaza a su estatus o seguridad.

- **Desarrollar métricas e incentivos empresariales**, para afinar los procesos, validar los resultados y superar la mentalidad de “nosotros contra ellos” que domina en las organizaciones de Nivel 2.

En este nivel, la arquitectura de TI integra los datos de todos los sitios de la compañía — de los sistemas transaccionales/operativos, múltiples bases de datos en distintos formatos y de todos los canales de contacto. La clave es la capacidad de hacer que varias aplicaciones compartan los mismos “meta datos” — la información sobre cómo se derivan y administran los elementos de los datos. Con los meta datos que coinciden, las aplicaciones que antes no podían operar entre sí ahora contribuyen con la inteligencia compartida de negocios.

El resultado es un dominio de colaboración que vincula a los especialistas en estadística, finanzas, mercadotecnia y logística que antes estaban aislados y proporciona un acceso completo a la comunidad de usuarios para que empleen las rutinas analíticas estándares de la compañía, datos depurados e interfaces de presentación apropiadas para los usuarios.

La organización que logre una transición exitosa del Nivel 2 al 3 obtendrá los siguientes beneficios:

- Retornos más altos sobre las relaciones con los clientes y proveedores por medio de la retención y cadenas de suministro eficientes.
- Tiempos más ágiles para comercializar y responder a los cambios del mercado.
- Mejores índices de obtención y retención de clientes.
- Costos más bajos y sustentables para el manejo de la información.

### **Transición del Nivel 3 al Nivel 4**

Ahora que la compañía de nivel 3 tiene sólo una versión de la verdad y un enfoque empresarial, descubre cosas que no se habían revelado antes. Los procesos operativos pueden estar por debajo de lo adecuado o no coincidir con el mercado. La reducción de los tiempos de ciclo acelera aún más la presión por optimizar el desempeño en todas las dimensiones.

Para pasar del nivel 3 al Nivel 4, las organizaciones deberán:

- **Ampliar el modelo empresarial de la compañía para que abarque una mayor comunidad** que incluya a los proveedores, clientes y otros interesados.
- **Crear los sistemas y la cultura necesaria para capturar conocimiento tácito y experimental** así como información explícita y cuantitativa con el fin de ampliar un enfoque que no sólo incluya a los datos sino que abarque los procesos empresariales y las interacciones de la información.

- **Establecer las métricas de la compañía** para los procesos clave y operar de conformidad con ellas.
- **Proporcionar incentivos por cooperación**, colaboración y mejora continua.

La organización que logre con éxito la transición del Nivel 3 al Nivel 4 se dará cuenta de que el Nivel 3 era sólo el principio del trayecto. La preparación para el trayecto se concentra en consolidar información (Niveles 1–3) y el trayecto realmente comienza una vez que los datos están consolidados en una sólo base de datos para toda la compañía. El nivel 4 produce los primeros beneficios significativos de todos los niveles evolutivos que lo anteceden: grandes mejoras en la eficiencia, costos, ciclos de desarrollo de productos, obtención y retención de clientes, calidad del producto o servicio y en la penetración en el mercado.

Este nivel va más allá de la investigación y generación de informes con base en datos históricos, más allá de simplemente conocer los antecedentes de la organización. Brinda respuestas sólidas sobre la dirección que tomarán la organización y las condiciones del mercado, por medio del análisis del futuro como lo son las predicciones, la planeación de escenarios, la optimización y los análisis de riesgos.

Las organizaciones que se encuentran en el nivel 4 explotan la cartera más amplia de algoritmos analíticos, manipulaciones de datos matemáticos y capacidades de modelado. Este poder analítico les permite predecir los resultados futuros; explorar y comprender las relaciones en datos y textos estructurados; así como modelar el comportamiento, los sistemas y los procesos.

La plataforma analítica correcta no sólo ofrecerá a los analistas cuantitativos herramientas de análisis sobre las fortalezas de la industria sino también paquetes de aplicaciones que harán que los análisis de high-end estén accesibles para los usuarios del negocio. Desde el piso de fabricación hasta la sala de juntas, todos los tipos de usuarios se verán beneficiados directamente por las capacidades de predicción y optimización.

## Transición del Nivel 4 al Nivel 5

En algún momento, incluso la optimización del Nivel 4 se convierte en la famosa naranja exprimida. Hay un límite en la cantidad de retorno que se puede obtener de las mejoras en eficiencia. El nivel 4 fue un nivel fundamental para apoyar las estructuras de precios competitivos, pero una vez que se ha vuelto un commodity y en él sólo se pelea con el precio, las organizaciones exitosas deben evolucionar al Nivel 5 de innovación y renovación.

En la práctica, el Nivel 5 es un complemento del Nivel 4, en ese Nivel 5 las organizaciones saben bien cómo explorar nuevas ideas de negocios, pero una vez que se ha probado una idea de negocios, se optimiza con rapidez (comportamiento de Nivel 4) y se lleva al nivel más eficiente de operación.

En una compañía innovadora de Nivel 5, se valora a la diversidad como un elemento básico para el éxito. Por lo tanto, las prácticas de contratación deben cambiar para alinearlas con esta demanda de diversidad. Los procesos deben redefinirse para respaldar un flujo continuo de innovación. Los sistemas y procesos se deben ampliar para explorar y asimilar una gama sin precedentes de información externa e incluso proveniente del cruce de industrias.

La organización que tenga una transición exitosa al Nivel 5 podrá:

- Generar niveles más altos de ganancias de nuevos productos y mercados.
- Definir nuevos mercados sin la influencia de la estrategia pasada.
- Obtener la ventaja del que actúa primero y complicar el campo de juego para sus competidores.
- Aumentar la participación de mercado basada en innovación sustentable y repetible.

Las compañías exitosas avanzan consciente y proactivamente en su estrategia para el manejo de la información al desplazarse de manera proactiva y progresiva sobre la ruta evolutiva de la información.

---

### **Servicio para la Evaluación de la evolución de la información SAS**

---

Un proceso sistemático para lograr un crecimiento armonioso y sin dificultades comienza con la evaluación del estado actual de su compañía dentro del proceso evolutivo.

**SAS Information Evolution Assessment (Evaluación de la evolución de la información de SAS)** ofrece un entorno interactivo de negocios donde los consultores de SAS, expertos en entrega de información, trabajan con usted para desarrollar una estrategia empresarial con el fin de que evolucione en su uso de la información para la toma de decisiones. Esta evaluación aprovecha el Modelo de evolución de la información como el esquema estratégico y los cimientos de la medición para comprender la madurez de las capacidades de entrega de información de su organización.

Durante la evaluación, realizamos un intercambio dinámico de información con los gerentes Senior de las áreas de negocios y técnica de su compañía. A pesar de nuestro enfoque comprobado, exploramos nuestro entorno y procesos actuales de entrega de información. También le ayudamos a establecer una visión para dar uso a la información de manera más efectiva al comprender cuáles son sus estrategias, metas y requisitos planeados para la entrega de información. Los resultados se evalúan y correlacionan con el Modelo de evolución de la información.

Posteriormente, los consultores de SAS analizan las brechas entre su nivel actual de madurez de entrega de información y el deseado, para después evaluar cómo sus procesos de conocimiento, capital humano, cultura e infraestructura respaldan la estrategia que busca. De manera conjunta, construimos una estrategia de ejecución para cerrar estas brechas y dirigir a su organización al nivel deseado.

La estrategia incluirá un plan inmediato de acción para desarrollar capacidades de entrega de información dentro de su organización, así como un mapa dividido por prioridad para la implementación a largo plazo. SAS Information Evolution Assessment le ayudará a ver cómo se puede emplear la información de la compañía como un activo estratégico del negocio para incrementar la rentabilidad.

SAS lleva casi tres décadas ayudando a los clientes a resolver problemas tecnológicos y empresariales del mundo real. Experiencia que ofrece la práctica de más de 1,500 consultores expertos, que cada implementación se apegue a las mejores prácticas, utilice metodologías probadas a lo largo del tiempo, genere resultados tangibles y proporcione inteligencia de negocios útil y que se pueda poner en práctica para convertir las estrategias en ventas competitivas reales.

El proceso de Evaluación de la evolución de la información le ayudará a:

- Identificar, decidir el orden de prioridad y emitir recomendaciones sobre la forma en que se pueden mejorar los indicadores específicos clave del desempeño.
- Aclarar las prácticas y la estrategia para la entrega de información de su compañía debido a que se relacionan con la visión general del negocio.
- Evaluar la infraestructura y capacidades de informática con las que cuenta en este momento, así como a identificar las brechas que dividen la realidad actual y el entorno de entrega de información que se necesita para cumplir con las metas del negocio.
- Establecer un mapa para cerrar las brechas en cualquier dimensión del Modelo de evolución de la información: infraestructura, capital humano, procesos de conocimiento y cultura.

El resultado final es una vía efectiva, eficiente y estructurada para alinear de manera óptima las capacidades de entrega de información con las necesidades estratégicas de la compañía, aprovechando las ventajas de las mejores tecnologías de inteligencia de negocios.

## Conclusiones finales

Si el Nivel 1 o 2 de este Modelo de evolución de la información le suena familiar, quizá sea porque la mayoría de las organizaciones públicas o privadas aún operan en estos niveles básicos. Están lidiando con problemas fundamentales como buscar dónde se encuentra la información, determinar incluso si es fidedigna y finalmente hacer que los sistemas dispares interactúen. Sólo las organizaciones más agresivas están operando con una perspectiva empresarial y aún menos compañías siguen explotando las perspectivas para realmente optimizar su desempeño o fomentar la innovación constante.

El salto al Nivel 3, la consolidación, representa el primer gran cambio de paradigma. En este primer nivel, la función de la informática evoluciona de ser un enfoque de apoyo interior, dando servicio a individuos y departamentos, para convertirse en un enfoque cooperativo y estratégico. Este cambio mejora la capacidad de la organización para generar valor y rentabilidad. Sin embargo, la compañía que llegue al Nivel 3 verá rápidamente las ineficiencias y desconexiones que antes estaban ocultas e identificará las ventajas que se obtendrán con el Nivel 4.

Donde quiera que se ubique en el proceso evolutivo, su organización probablemente ya cuenta con los datos necesarios para pasar al Nivel 4. Se encuentran ocultos en los sistemas transaccionales y operativos a lo largo de la compañía. En la actualidad, existe la tecnología para buscar en todas las fuentes de datos, validar y limpiar dichos datos, así como para aplicar los análisis sofisticados de predicción con el fin de optimizar los procesos y las decisiones. Es decir, operar con solidez en el Nivel 4. Esta arquitectura unificadora de inteligencia transforma las reservas de datos diversos en información empresarial valiosa que trasciende departamentos, funciones y silos tecnológicos.

La arquitectura adecuada de inteligencia trabajará con nuestros sistemas y bases de datos existentes y agregará una capa de inteligencia de extremo a extremo para apoyar la cultura y los procesos del Nivel 4. Si esta infraestructura de Nivel 4 también tiene interfaces fáciles de usar diseñadas para las diversas necesidades de sus clientes, también tendrá cubierta la parte de la ecuación referente al “personal”.

Ahora las opciones tecnológicas están disponibles y usted puede elegir la vía más conveniente. Usted puede evolucionar de ser una organización de Nivel 1 o 2 a una de Nivel 3 o incluso pasar directamente al Nivel 4, con una migración planeada a elementos de Nivel 5. La elección es suya, pero debe ser una decisión consciente. Si no opta por planear y administrar su propia evolución informativa, corre el riesgo de ser controlado por las presiones competitivas que producen sólo soluciones reaccionarias.

Las compañías que tienen una estrategia proactiva para el manejo de la información pueden mantener una ventaja estratégica sobre los competidores reactivos. Usando este Modelo de evolución de la información como guía, usted puede evaluar donde se encuentra su organización en este proceso evolutivo y planear una vía sistemática evolutiva, antes de que lo haga la competencia.

---

## Acerca de SAS

---

SAS es el líder en el mercado de servicios y software de inteligencia empresarial de nueva generación. Las soluciones de SAS se utilizan en más de 40,000 ubicaciones, incluyendo a 96 de las 100 compañías más importantes de FORTUNE 500, para desarrollar relaciones más rentables con los clientes y proveedores; facilitar que se tomen mejores decisiones más precisas e informadas; y hacer que las organizaciones progresen. La Plataforma de inteligencia de SAS y la Cadena de valores de inteligencia de SAS aprovechan las inversiones que usted ha hecho en los sistemas y aplicaciones existentes, agregando una capa de inteligencia que no podría encontrar en ningún otro lugar. Durante casi tres décadas, SAS ha dado a los clientes alrededor del mundo THE POWER TO KNOW® Visítenos en el sitio Web: [www.sas.com](http://www.sas.com).



**THE  
POWER  
TO KNOW.**

SAS Argentina +54 11 4878 4500 SAS México +5255 5000 3800  
SAS Chile +56 2 435 4400 SAS Venezuela +58212 266 0774  
SAS Colombia +571 629 2525

Para contactar su oficina local, por favor visite: [www.sas.com/offices](http://www.sas.com/offices)

SAS y todos los otros nombres de servicios y productos de SAS Institute Inc. son marcas registradas de SAS Institute Inc. en los Estados Unidos y otros países.  
® indica el registro en los E.E. U.U.. Otros nombres de productos y marcas son marcas registradas de sus correspondientes compañías. Copyright © 2008,  
SAS Institute Inc. Todos los derechos reservados. 489287US.0408