

Patricia Atoche Pacherras  
Miguel Angel Atoche Pacherras  
César Augusto Atoche Pacherras  
Jorge Hernán Atoche Pacherras

# Inteligencia administrativa para la toma de decisiones en empresas peruanas

*Del dato empírico al conocimiento estratégico*



Administración



**Religación**  
Press

Patricia Atoche Pacherras, Miguel Angel Atoche Pacherras,  
César Augusto Atoche Pacherras, Jorge Hernán Atoche Pacherras

## **Inteligencia administrativa para la toma de decisiones en empresas peruanas**

*Del dato empírico al conocimiento estratégico*

**Religación Press**  
*[Ideas desde el Sur Global]*

*Administrative Intelligence for Decision-Making in Peruvian Companies.  
From Empirical Data to Strategic Knowledge*

*Inteligência Administrativa para a Tomada de Decisões em Empresas  
Peruanas.*

*Do Dado Empírico ao Conhecimento Estratégico*

# Religación Press

*[Ideas desde el Sur Global]*

## **Equipo Editorial**

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

## **Consejo Editorial**

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Victor Ancajima Miñán

.....

**Religación Press**, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: [press@religacion.com](mailto:press@religacion.com)

[www.religacion.com](http://www.religacion.com)

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tienen el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: Inteligencia administrativa para la toma de decisiones en empresas peruanas. Del dato empírico al conocimiento estratégico

Derechos de autor | Copyright: Patricia Atoche Pacherras, Miguel Angel Atoche Pacherras, César Augusto Atoche Pacherras, Jorge Hernán Atoche Pacherras

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658 - Gerencia general

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KJMD - Toma de decisiones en la gestión de empresas | KJMV - Gestión de áreas específicas | KJQ - Matemáticas y sistemas empresariales

BISAC: BUS019000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-07-02

ISBN: 978-9942-594-77-8

---

**[ APA 7 ]**

Atoche Pacherras, P., Atoche Pacherras, M. A., Atoche Pacherras, C. A., & Atoche Pacherras, J. H. (2025). *Inteligencia administrativa para la toma de decisiones en empresas peruana. Del dato empírico al conocimiento estratégico*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.437>

## **Revisión por pares**

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

## **Peer Review**

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

## Sobre los autores

ABOUT THE  
AUTHORS

### **Patricia Atoche Pacherres**

Universidad: Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú  
<https://orcid.org/0000-0003-0611-8950>  
C28264@utp.edu.pe  
Abogada, Maestro en derecho civil comercial. Docente universitario.

### **Miguel Angel Atoche Pacherres**

Universidad Privada del Norte | Lima | Perú  
<https://orcid.org/0000-0001-5815-7850>  
miguel.atoche@upn.pe  
Ingeniero industrial, Magister en Administración de empresas y Doctor en gestión pública. Docente universitario.

### **César Augusto Atoche Pacherres**

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú  
<https://orcid.org/0000-0001-7462-6813>  
catochep@unp.edu.pe  
Lic. En Administración de empresas, Magister en Administración y Doctor en Ciencias administrativas. Docente principal con 39 años de experiencia en la docencia universitaria.

### **Jorge Hernán Atoche Pacherres**

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque-Chiclayo | Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-3643-720X>  
jatoche@unprg.edu.pe  
Lic. En Administración de empresas, Magister en Administración de empresas y Doctor en Ciencias Administrativas. Docente universitario con 25 años de experiencia en la docencia.



## Resumen

La inteligencia administrativa se consolida como un enfoque clave para apoyar decisiones estratégicas en empresas peruanas, integrando y analizando información de manera efectiva. Su desarrollo descansa en tres dimensiones fundamentales: (1) herramientas tecnológicas para integrar y visualizar datos de ventas, logística, clientes y finanzas; (2) procesos organizacionales que aseguren flujos de información oportunos y de calidad; y (3) una cultura empresarial orientada al uso estratégico de los datos. Mediante estudios de caso en sectores manufacturero, de servicios y comercial, se evidencia que su uso sistemático mejora la gestión, reduce la incertidumbre y alinea las decisiones con los objetivos estratégicos. Las empresas que fortalecen capacidades analíticas logran mayor competitividad y anticipación de riesgos. El libro concluye que la inteligencia administrativa es un enfoque integral que transforma la toma de decisiones, recomendando acciones concretas como definir indicadores clave, implementar tecnologías de análisis, capacitar al personal y establecer mecanismos de retroalimentación.

Palabras clave:

Inteligencia administrativa; toma de decisiones; gestión de datos; conocimiento estratégico y empresas peruanas.

## Abstract

Administrative intelligence consolidates itself as a key approach to support strategic decision-making in Peruvian companies, effectively integrating and analyzing information. Its development rests on three fundamental dimensions: (1) technological tools to integrate and visualize data from sales, logistics, customers, and finance; (2) organizational processes that ensure timely and quality information flows; and (3) a business culture oriented toward the strategic use of data. Through case studies in manufacturing, services, and commercial sectors, it is evidenced that its systematic use improves management, reduces uncertainty, and aligns decisions with strategic objectives. Companies that strengthen analytical capabilities achieve greater competitiveness and risk anticipation. The book concludes that administrative intelligence is a comprehensive approach that transforms decision-making, recommending concrete actions such as defining key indica-

tors, implementing analytics technologies, training staff, and establishing feedback mechanisms.

Keywords:

Administrative intelligence; decision-making; data management; strategic knowledge; and Peruvian companies.

## **Resumo**

A inteligência administrativa consolida-se como uma abordagem fundamental para apoiar decisões estratégicas em empresas peruanas, integrando e analisando informações de maneira eficaz. Seu desenvolvimento assenta-se em três dimensões essenciais: (1) ferramentas tecnológicas para integrar e visualizar dados de vendas, logística, clientes e finanças; (2) processos organizacionais que garantam fluxos de informação oportunos e de qualidade; e (3) uma cultura empresarial orientada ao uso estratégico dos dados. Por meio de estudos de caso nos setores manufatureiro, de serviços e comercial, evidencia-se que seu uso sistemático melhora a gestão, reduz a incerteza e alinha as decisões aos objetivos estratégicos. Empresas que fortalecem capacidades analíticas alcançam maior competitividade e antecipação de riscos. O livro conclui que a inteligência administrativa é uma abordagem integral que transforma a tomada de decisão, recomendando ações concretas como definir indicadores-chave, implementar tecnologias de análise, capacitar equipes e estabelecer mecanismos de feedback.

Palavras-chave:

Inteligência administrativa; tomada de decisões; gestão de dados; conhecimento estratégico e empresas peruanas.

## INTELIGENCIA ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS PERUANAS.

Del dato empírico al conocimiento estratégico

### CONTENIDO

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Prólogo	16
Introducción	19

### **Capítulo 1**

Fundamentos de la inteligencia administrativa en la gestión empresarial	23
La toma de decisiones en la administración contemporánea	24
Teoría y evolución de la toma de decisiones	24
Evidencia sobre la complejidad de la decisión gerencial	25
Decisiones basadas en evidencia y análisis de datos	25
Desafíos contemporáneos en la toma de decisiones	26
Concepto y alcance de la inteligencia administrativa	27
Definiciones académicas recientes	28
Alcance de la inteligencia administrativa	29
Integración con cultura organizacional y procesos	30
Implicancias para la empresa peruana	31
Datos empíricos, información y conocimiento: una diferenciación necesaria	32
Datos empíricos: la base de todo proceso cognitivo	33
Importancia de la diferenciación en la administración	34
Autores y artículos recientes que respaldan esta diferenciación	35
Componentes de la inteligencia administrativa	36
Autores y evidencia científica reciente	41

Importancia de la inteligencia administrativa en las empresas peruanas	42
Beneficio estratégico para la toma de decisiones	43
Impacto positivo en la eficiencia operativa	44
Mejora de la competitividad y gestión de riesgos	44
Contribución al desarrollo de capacidades internas	45
Relevancia específica para Perú	45

## **Capítulo 2**

Del dato empírico a la información relevante: procesos y herramientas para la toma de decisiones	51
El dato empírico en la gestión empresarial	52
Procesos de transformación del dato empírico en información	56
Etapas clave en la transformación de datos a información	57
Rol de los procesos de transformación en la inteligencia administrativa	59
Evidencia científica sobre la transformación de datos a información	60
Herramientas administrativas y tecnológicas para el análisis de información	61
Herramientas tecnológicas para el análisis de información	62
Herramientas administrativas para el análisis de información	64
Indicadores clave de desempeño (KPIs)	64
Metodologías de gestión de proyectos	65
Integración entre herramientas administrativas y tecnológicas	66
Interpretación de la información en el proceso decisional	66
Sesgos cognitivos	69
Complejidad y sobrecarga de información	70
Información relevante y reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones	71
Estudios de caso en el contexto peruano	80
Respecto a la Gestión del Conocimiento como Base de Competitividad	81

## **Capítulo 3**

Generación de conocimiento estratégico y su impacto en las empresas peruanas	84
--	----

Del análisis de información al conocimiento estratégico	85
Componentes del conocimiento estratégico en la inteligencia administrativa	85
Impacto del conocimiento estratégico en la toma de decisiones	86
Cultura organizacional basada en conocimiento	87
Herramientas y metodologías para la generación de conocimiento estratégico	88
Beneficios y resultados de la inteligencia administrativa estratégica	88
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
<b>Referencias</b>	108

## **TABLAS**

Tabla 1.	41
Tabla 2. Componentes de la inteligencia administrativa	47
Tabla 3. Diferencias entre datos, información y conocimiento	78
Tabla 4. Herramientas de inteligencia administrativa y su función	91
Tabla 5. Beneficios de la inteligencia administrativa	93
Tabla 6. Aspectos empíricos más usados en la toma de decisiones administrativas en empresas peruanas	95
Tabla 7. Indicadores clave para la Inteligencia Administrativa en empresas peruanas	98
Tabla 8. Aspectos modernos de la Inteligencia Administrativa en empresas peruanas	101

## **FIGURAS**

Figura 1. Proceso de inteligencia administrativa	46
Figura 2. Del dato empírico al conocimiento estratégico	77
Figura 3. Ciclo de retroalimentación de la inteligencia administrativa	90

## Prólogo

En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la acelerada transformación digital, la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones oportunas y fundamentadas se ha convertido en un factor determinante de su sostenibilidad. En el caso peruano, esta necesidad adquiere una relevancia aún mayor, dado el contexto de mercados emergentes donde coexisten prácticas tradicionales de gestión con nuevas exigencias de competitividad global.

El libro *“Inteligencia administrativa para la toma de decisiones en empresas peruanas: del dato empírico al conocimiento estratégico”* surge como una respuesta a esta problemática, proponiendo una visión integradora que trasciende el uso aislado de información y plantea la transformación del dato en conocimiento útil para la acción gerencial. En efecto, hoy no basta con disponer de grandes volúmenes de datos; lo verdaderamente relevante es la capacidad de interpretarlos, contextualizarlos y convertirlos en insumos estratégicos que orienten decisiones de alto impacto. Tal como señalan diversos estudios, las organizaciones que logran integrar analítica, inteligencia artificial y gestión estratégica obtienen ventajas competitivas sostenibles al transformar información en conocimiento accionable.

En este sentido, la inteligencia administrativa se posiciona como un enfoque multidimensional que articula herramientas tecnológicas, capacidades analíticas y criterio gerencial. No se trata únicamente de implementar sistemas de inteligencia de negocios o modelos predictivos, sino de desarrollar una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la anticipación y la toma de decisiones basada en evidencia. Investigaciones recientes evidencian que la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial permite mejorar la eficiencia operativa, prevenir tendencias y optimizar la asignación de recursos en las empresas perua-

nas, aunque también plantea desafíos vinculados a la adopción cultural y la formación del talento humano.

A lo largo de esta obra, el lector encontrará un recorrido conceptual y práctico que parte del dato empírico (frecuentemente disperso y subutilizado) hasta su transformación en conocimiento estratégico. Este tránsito implica no solo el uso de herramientas analíticas, sino también la aplicación de modelos de pensamiento crítico, diagnóstico organizacional y formulación estratégica. En línea con enfoques contemporáneos, la toma de decisiones deja de ser un acto intuitivo o reactivo para convertirse en un proceso sistemático, estructurado y orientado a resultados medibles.

Asimismo, este libro pone énfasis en la realidad de las empresas peruanas, reconociendo sus particularidades, limitaciones y oportunidades. Desde pequeñas y medianas empresas hasta organizaciones de mayor escala, se evidencia una brecha significativa en el uso efectivo de la información para la gestión. Superar esta brecha implica no solo invertir en tecnología, sino también fortalecer competencias directivas, fomentar la innovación y promover una visión estratégica de largo plazo.

El aporte de esta obra radica, por tanto, en su capacidad para articular teoría y práctica, ofreciendo al lector herramientas conceptuales y metodológicas que faciliten la toma de decisiones en contextos reales. Más que un compendio técnico, este libro constituye una invitación a repensar la administración desde una perspectiva inteligente, donde el conocimiento se convierte en el principal activo estratégico de las organizaciones.

Finalmente, este prólogo invita al lector (investigador, docente, estudiante o profesional) a adentrarse en un enfoque que redefine la manera de gestionar las organizaciones en el Perú. En un mundo donde la información es abundante pero el conocimiento es escaso, la inteligen-

cia administrativa emerge no solo como una ventaja competitiva, sino como una necesidad imperativa para la toma de decisiones efectivas y sostenibles.

## Introducción

En el contexto actual, las empresas peruanas enfrentan un entorno caracterizado por alta competitividad, cambios tecnológicos acelerados y una creciente complejidad en los mercados. Estas condiciones exigen que la toma de decisiones administrativas se base cada vez menos en la intuición o la experiencia aislada, y más en el uso sistemático de datos, información confiable y conocimiento estratégico. En este escenario, la inteligencia administrativa emerge como un enfoque clave para fortalecer la gestión organizacional y mejorar la calidad de las decisiones en los distintos niveles de la empresa.

Tradicionalmente, muchas organizaciones han operado utilizando datos empíricos generados por sus actividades diarias sin un proceso estructurado de análisis e interpretación. Aunque estos datos reflejan la realidad operativa de la empresa, su valor estratégico suele desaprovecharse cuando no se transforman en información útil y, posteriormente, en conocimiento que oriente la acción directiva. Esta situación es especialmente relevante en el contexto peruano, donde un gran número de empresas, tanto grandes como medianas y pequeñas, aún presentan limitaciones en el uso estratégico de la información para la gestión.

La inteligencia administrativa se concibe como un proceso integral que articula herramientas tecnológicas, capacidades analíticas, procesos organizacionales y criterios gerenciales con el objetivo de convertir los datos empíricos en insumos estratégicos para la toma de decisiones. Este enfoque no se limita al uso de sistemas informáticos o soluciones tecnológicas, sino que incorpora una visión gerencial orientada al aprendizaje organizacional, la generación de conocimiento y la mejora continua del desempeño empresarial.

En las empresas peruanas, la adopción de la inteligencia administrativa representa una oportunidad para enfrentar de manera más eficaz los desafíos del entorno económico y social, reducir la incertidumbre y fortalecer la competitividad. Al integrar el análisis de datos con la experiencia directiva y la visión estratégica, las organizaciones pueden identificar tendencias, anticipar riesgos, optimizar recursos y diseñar estrategias alineadas con sus objetivos de largo plazo.

En este sentido, la presente obra tiene como propósito analizar el rol de la inteligencia administrativa en la toma de decisiones empresariales, enfatizando el proceso de transformación del dato empírico en conocimiento estratégico. A través de un enfoque conceptual y aplicado, se busca contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa en las empresas peruanas, promoviendo una cultura organizacional basada en el uso consciente y estratégico de la información como pilar fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.





## **Capítulo**

# **1**

*FUNDAMENTOS DE LA INTELIGENCIA ADMINISTRATIVA EN LA  
GESTIÓN EMPRESARIAL*

## **La toma de decisiones en la administración contemporánea**

La toma de decisiones constituye uno de los procesos centrales de la administración, ya que de ella dependen el rumbo estratégico, la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las organizaciones. En la administración contemporánea, este proceso se desarrolla en un entorno caracterizado por alta incertidumbre, dinamismo económico y creciente complejidad organizacional. Frente a este escenario, las decisiones ya no pueden basarse únicamente en la experiencia del directivo o en la intuición, sino que requieren información confiable, análisis sistemático y criterios estratégicos bien definidos.

En las empresas peruanas, la toma de decisiones se ve influida por factores internos, como la estructura organizacional, la disponibilidad de recursos y el nivel de profesionalización de la gestión, así como por factores externos vinculados al contexto económico, social y normativo del país. Estas condiciones hacen necesario adoptar enfoques administrativos que permitan reducir la incertidumbre y mejorar la calidad de las decisiones, dando lugar al desarrollo y aplicación de la inteligencia administrativa como un soporte fundamental para la gestión.

### **Teoría y evolución de la toma de decisiones**

Históricamente, la investigación sobre toma de decisiones ha evolucionado desde enfoques racionales clásicos hacia modelos más dinámicos que integran criterios cognitivos, comportamentales y tecnológicos. Dentro de los enfoques clásicos, Herbert Simon sostuvo que la toma de decisiones es el corazón de la administración, postulando que los administradores no siempre buscan una solución óptima, sino una satisfactoria bajo las limitaciones de información y tiempo disponibles.

En la administración contemporánea, este concepto se amplía al reconocer que las decisiones no se toman solo con lógica y experiencia, sino también con apoyo de herramientas tecnológicas, datos empíricos y procesos colaborativos. El contexto actual exige que las organizaciones combinen criterios racionales tradicionales con enfoques basados en evidencia y análisis de datos para tomar decisiones más robustas.

### **Evidencia sobre la complejidad de la decisión gerencial**

Investigaciones publicadas en revistas indexadas han profundizado en cómo la toma de decisiones se transforma en entornos complejos. Por ejemplo, un estudio reciente exploró cómo la integración de big data y machine learning puede automatizar y mejorar la eficacia de las decisiones gerenciales, reduciendo costos y tiempos de respuesta, aunque también identifica desafíos como la necesidad de infraestructura tecnológica y capacitación del personal.

Otro aporte valioso procede de la Psicología Organizacional, donde se analiza cómo la experiencia y las características individuales de los tomadores de decisiones condicionan las respuestas organizacionales frente a retroalimentación de desempeño, lo que sugiere que la toma de decisiones es también un proceso socio-cognitivo que combina factores individuales y organizacionales.

### **Decisiones basadas en evidencia y análisis de datos**

Un elemento definitorio de la toma de decisiones contemporánea es la orientación hacia decisiones basadas en evidencia. Este enfoque, inspirado en técnicas como la Gestión Basada en la Evidencia, plantea que los gerentes deberían apoyar sus decisiones en información verifi-

cada y relevante, lo que ha ganado atención en la investigación sobre administración eficiente y gerencia estratégica.

Esto se integra con la gestión de datos empresarial, donde organizaciones utilizan análisis de datos, modelos predictivos y sistemas de inteligencia de negocios para convertir el dato en información e incluso en conocimiento estratégico. La evidencia científica reciente sugiere que adoptar este tipo de enfoques ayuda a las empresas a anticiparse a cambios, evaluar escenarios con mayor precisión y minimizar el impacto de la incertidumbre en sus decisiones.

## **Desafíos contemporáneos en la toma de decisiones**

Aunque las herramientas tecnológicas y el acceso a grandes volúmenes de datos potencian la toma de decisiones, también introducen desafíos, como:

- **Sesgos cognitivos y heurísticos**, que pueden afectar el juicio incluso cuando la información es abundante.
- **Sobrecarga de información**, que requiere capacidades analíticas avanzadas para separar lo relevante de lo irrelevante.
- **La adaptación organizacional y cultural**, pues muchas empresas aún carecen de procesos estructurados para integrar datos y análisis en el proceso decisional.

Estos desafíos reflejan que la administración contemporánea no solo depende de la tecnología, sino también de la capacitación, la cultura organizacional y la integración de enfoques multidisciplinarios para interpretar adecuadamente la información disponible.

## **Concepto y alcance de la inteligencia administrativa**

La inteligencia administrativa puede definirse como un proceso integral orientado a recopilar, organizar, analizar e interpretar datos e información relevante con el propósito de apoyar la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización. Este enfoque articula elementos tecnológicos, analíticos y humanos, permitiendo transformar datos empíricos en insumos estratégicos que facilitan una gestión más eficaz y orientada a resultados.

A diferencia de enfoques tradicionales centrados únicamente en sistemas de información, la inteligencia administrativa incorpora una visión gerencial que considera el contexto organizacional, la experiencia directiva y los objetivos estratégicos. Su influencia no se restringe al ámbito operativo, sino que se amplía al nivel táctico y estratégico, apoyando la creación de estrategias, la valoración del rendimiento y la respuesta de la compañía ante las variaciones del contexto es que la inteligencia de negocios resulta ser una herramienta clave para que las organizaciones utilicen la información como insumo de apoyo decisional.

Por ello es que, la inteligencia empresarial debe fundamentarse en procedimientos lógicos para maximizar su impacto en la rapidez organizacional, dado que el entendimiento del entorno proporcionado por la inteligencia empresarial se utiliza de manera más efectiva cuando se somete a un análisis metódico, sistemático y basado en criterios, en lugar de un enfoque basado en la experiencia y la opinión personal. Dicho de otra manera, en esa situación, la toma de decisiones racional transforma los datos obtenidos de la inteligencia empresarial en respuestas organizativas más precisas y rápidas.

La inteligencia administrativa es un concepto que ha evolucionado a partir de la inteligencia de negocios (Business Intelligence, BI) y la ges-

ción de información estratégica, colocándose como un enfoque integral para transformar datos empresariales en conocimiento útil para la toma de decisiones. Este enfoque supera la concepción tradicional de los sistemas de información como meros repositorios de datos, para proyectarse como una capacidad organizacional que articula tecnología, procesos analíticos y criterios gerenciales con el fin de apoyar decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Desde una perspectiva contemporánea, la inteligencia administrativa ya no se concibe únicamente como un conjunto de herramientas tecnológicas, sino como una capacidad organizativa que integra datos, procesos analíticos, cultura organizacional y alineación estratégica. De esta manera, se convierte en un activo estratégico que mitiga la incertidumbre del entorno y mejora la calidad de las decisiones, lo que resulta especialmente relevante en economías dinámicas como la peruana.

## **Definiciones académicas recientes**

- ***Business Intelligence como base conceptual***

Diversos estudios actuales sobre Business Intelligence destacan que este concepto se ha consolidado como un enfoque estratégico para analizar grandes volúmenes de datos y generar información significativa que guíe la toma de decisiones organizacionales. Según un análisis bibliométrico reciente, Business Intelligence ha evolucionado de ser un soporte técnico de sistemas a convertirse en una capacidad organizacional clave que permite tomar decisiones fundamentadas y obtener ventajas competitivas. Se señala que (más allá de su dimensión tecnológica) *BI* debe integrarse con procesos organizativos para traducir datos en información relevante y conocimiento estratégico aplicable en la toma de decisiones.

- ***Herramientas y rol de BI en decisiones estratégicas***

El autor Khaddam 2024, destaca en su investigación publicada en *Problems and Perspectives in Management* que las herramientas de Business Intelligence no solo generan información, sino que mejoran la calidad de las decisiones estratégicas al proporcionar acceso a datos relevantes en tiempo real y permitir a los gerentes anticipar escenarios futuros.

El estudio resalta que la ambidestreza organizacional (capacidad de equilibrar exploración e innovación con explotación de recursos existentes) amplifica la efectividad del uso de BI, lo cual reafirma que la inteligencia administrativa implica tanto tecnología como procesos humanos y organizativos.

- ***Inteligencia administrativa como capacidad organizacional***

Artículos recientes que abordan la adopción y efectos de sistemas de BI enfatizan que la inteligencia administrativa debe ser entendida como un conjunto de herramientas, métodos y estrategias que consolidan datos estructurados y no estructurados para proveer conocimientos profundos de la organización, su entorno y sus oportunidades (Al-Daraba, et al., 2025).

Este enfoque conceptual subraya que la inteligencia administrativa no es simplemente tecnología, sino una infraestructura que organiza datos, extrae patrones y tendencias y genera insights accionables para la toma de decisiones con impacto estratégico.

## **Alcance de la inteligencia administrativa**

El alcance de la inteligencia administrativa se extiende a múltiples dimensiones dentro de la empresa:

- **Gestión estratégica**

Permite apoyar la formulación y evaluación de estrategias organizacionales mediante análisis de tendencia, simulaciones y modelos predictivos que integran información interna y del entorno competitivo. Esto contribuye a orientar decisiones de alto nivel que impactan en la sostenibilidad y ventaja competitiva de la empresa (Mekimah et al., 2024).

- **Gestión operativa**

A nivel operativo, la inteligencia administrativa facilita el monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPIs) en tiempo real, lo que permite mejoras continuas en procesos internos y una toma de decisiones más reactiva y ajustada a condiciones cambiantes.

- **Capacidad analítica y predictiva**

Uno de los alcances más recientes identificados en la literatura es el uso de la analítica avanzada (incluyendo indicadores descriptivos, predictivos y prescriptivos) que permite a los tomadores de decisiones no solo entender qué ha ocurrido sino anticipar lo que podría ocurrir y qué acciones son más efectivas en cada escenario (Yaranga & Olórtiga, 2025).

## **Integración con cultura organizacional y procesos**

La inteligencia administrativa tiene un alcance que trasciende lo tecnológico, pues está intrínsecamente ligada a la cultura de datos de la organización. Las empresas que adoptan una cultura orientada a datos facilitan la interpretación y aplicación del conocimiento generado para la toma de decisiones. Este enfoque cultural implica:

- **Capacitación interna constante** para fortalecer habilidades analíticas.
- **Adaptación de procesos internos** que permitan integrar análisis de datos en la operación cotidiana.
- **Participación directiva activa** en la integración de inteligencia administrativa en la planificación estratégica (Khaddam, 2024).

## Implicancias para la empresa peruana

Para las empresas peruanas, el alcance de la inteligencia administrativa se traduce en la capacidad de lidiar con incertidumbre del mercado, fluctuaciones económicas y cambios en la demanda de los consumidores. Adoptar inteligencia administrativa no solo mejora decisiones individuales, sino que también fortalece la resiliencia organizacional y la competitividad sostenible al integrar datos, procesos y estrategias de gestión.

En el contexto peruano, la inteligencia administrativa adquiere relevancia al permitir a las empresas enfrentar desafíos como la volatilidad del mercado, la competencia creciente y las limitaciones estructurales propias de economías en desarrollo. Su aplicación adecuada favorece una gestión más informada y coherente con las necesidades reales de la organización.

De manera consistente, la aplicación de inteligencia de negocios y analítica de datos en procesos empresariales favorece modelos maduros de gestión que potencian la ventaja competitiva y la calidad de las decisiones.

## **Datos empíricos, información y conocimiento: una diferenciación necesaria**

Para comprender la inteligencia administrativa es fundamental distinguir entre datos empíricos, información y conocimiento. Los datos empíricos son registros básicos obtenidos de las actividades diarias de la empresa, como cifras de ventas, costos, tiempos de producción o niveles de inventario. Estos datos, por sí solos, carecen de significado estratégico y no permiten una toma de decisiones fundamentada.

La información surge cuando los datos son organizados, procesados y presentados de manera estructurada, permitiendo describir situaciones específicas y facilitar su comprensión. No obstante, la información aún requiere interpretación para convertirse en un recurso estratégico. Es en este punto donde la inteligencia administrativa desempeña un rol clave, al vincular la información con los objetivos y prioridades de la organización.

El conocimiento estratégico se genera cuando la información es analizada de forma crítica, integrando la experiencia, el aprendizaje organizacional y la visión directiva. Este conocimiento permite anticipar escenarios, evaluar alternativas y orientar decisiones de largo plazo. En las empresas peruanas, el tránsito del dato empírico al conocimiento estratégico representa un desafío significativo, pero también una oportunidad para mejorar la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Para gestionar la toma de decisiones de manera eficaz, es imprescindible diferenciar claramente entre datos, información y conocimiento. Aunque estos términos se usan a menudo de forma intercambiable, cada uno representa un nivel distinto dentro del proceso de gestión del conocimiento en las organizaciones y tiene un papel específico en la gestión administrativa. Esta distinción se vuelve crítica en contextos

empresariales donde el objetivo es transformar insumos empíricos en conocimiento útil para decisiones estratégicas.

### **Datos empíricos: la base de todo proceso cognitivo**

Los datos empíricos se refieren a hechos, cifras o mediciones sin ningún procesamiento o estructura que les dé significado. En el entorno empresarial, los datos pueden provenir de ventas diarias, registros de producción, mediciones de tiempo o resultados de encuestas. Aunque los datos representan la realidad observable, por sí solos carecen de relevancia para la toma de decisiones hasta que se les aplica un análisis estructurado.

Por ejemplo, en empresas peruanas, registros de producción diaria o de transacciones financieras son datos que, sin análisis, no informan sobre productividad, eficiencia o tendencias de mercado.

- **Información: datos organizados con significado**

La información surge cuando los datos se organizan, procesan y contextualizan para revelar patrones, relaciones o tendencias. Es decir, la información no es solo dato almacenado, sino dato interpretado en función de un propósito específico.

En la literatura contemporánea, se reconoce que el paso de datos a información implica procesos de estructuración, validación y filtrado que permiten describir “qué está ocurriendo” dentro de una organización. Un artículo reciente destaca que la transformación de datos en información contextualizada es un paso crucial para apoyar los procesos de decisión en diferentes ámbitos organizacionales.

- **Conocimiento: interpretación y aplicación para decisiones**

El conocimiento va más allá de la información organizada. Se refiere a la integración de información con experiencia, juicio y contexto organizacional. En otras palabras, el conocimiento implica comprensión, significado y utilidad para la acción. Esta dimensión se construye cuando individuos o equipos interpretan la información con base en experiencias previas, criterios analíticos y objetivos estratégicos.

La literatura en administración de empresas y gestión del conocimiento subraya que el conocimiento no es simplemente información almacenada; es información que ha sido internalizada y que se puede aplicar para resolver problemas, innovar o tomar decisiones estratégicas. Estudios recientes enfatizan que procesos como la creación, captura y aplicación de conocimiento son fundamentales para el desempeño organizacional, sobre todo cuando se busca impacto en innovación, competitividad y eficiencia empresarial.

## **Importancia de la diferenciación en la administración**

La diferenciación entre datos, información y conocimiento es esencial por varios motivos:

- **Calidad decisional:** los datos sin procesamiento pueden inducir a errores, mientras que la información estructurada y el conocimiento interpretado conducen a decisiones con mayor fundamento.
- **Eficiencia operativa:** las organizaciones que dominan esta transición pueden optimizar recursos, identificar tendencias y anticipar cambios del mercado.

- **Capacidad estratégica:** el conocimiento estratégico permite a las empresas no solo reaccionar ante el entorno, sino también planificar y adelantarse a escenarios futuros con mayor precisión.

Estudios recientes señalan que esta diferenciación no solo es una cuestión teórica, sino un proceso práctico que mejora el desempeño organizacional, especialmente en contextos de complejidad como el empresarial peruano.

## **Autores y artículos recientes que respaldan esta diferenciación**

Aunque no todos los artículos indexados en SciELO abordan específicamente cada uno de estos conceptos, investigaciones contemporáneas en gestión del conocimiento y análisis de información resaltan la importancia de distinguirlos para procesos decisionales:

1. **Artículo sobre gestión del conocimiento e innovación organizacional (2025)** – muestra cómo la creación y aplicación de conocimiento afecta la innovación y rendimiento organizacional, resaltando la importancia del conocimiento como nivel superior a la información para el desempeño.

**Estudio sobre vinculación semántica de datos y generación de conocimiento** – aunque no reciente, ilustra cómo los datos enlazados pueden optimizar la construcción de conocimiento organizacional útil para decisiones (Barrientos, 2020).

2. **Análisis crítico del paradigma DIKW (2025)** – revisa y ajusta la conceptualización de los niveles de datos, información y conocimiento, proponiendo una visión más integrada y útil para análisis contemporáneo (Calzati, 2025).

Diferenciar entre datos empíricos, información y conocimiento no es solo un ejercicio académico, sino una necesidad práctica para mejorar la calidad de las decisiones dentro de las organizaciones. Los datos representan la base, la información contextualizada permite entender la realidad operativa, y el conocimiento (interpretado a través de experiencia y criterio estratégico) hace posible tomar decisiones orientadas al logro de objetivos organizacionales.

## Componentes de la inteligencia administrativa

La inteligencia administrativa se sustenta en la interacción de diversos componentes que, de manera conjunta, fortalecen la toma de decisiones. Entre los principales se encuentran:

- **Componente tecnológico**, que incluye sistemas de información, herramientas de análisis y plataformas de visualización de datos, orientadas a facilitar el procesamiento y acceso oportuno a la información (Cevallos et al., 2024).

Los autores en su artículo que enfatiza la función del Big Data y la analítica predictiva como herramientas clave en la toma de decisiones empresariales modernas, facilitando modelos de predicción y estrategias basadas en datos.

Diversos estudios recientes han demostrado la importancia de Business Intelligence y Big Data en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, permitiendo manejar grandes volúmenes de datos para generar insights valiosos que guían decisiones de gestión. Por ejemplo, Carrillo et al. (2024), muestran que BI y Big Data son herramientas críticas para una toma de decisiones estratégica en las empresas.

- **Componente organizacional**, relacionado con los procesos, estructuras y mecanismos que aseguran el flujo adecuado de información dentro de la empresa.
- **Componente humano**, que comprende las capacidades analíticas, la experiencia y el criterio de los directivos y colaboradores encargados de interpretar la información y tomar decisiones.
- **Componente estratégico**, que vincula la información y el conocimiento generado con los objetivos de largo plazo de la organización.

En las empresas peruanas, el equilibrio entre estos componentes es esencial para una implementación efectiva de la inteligencia administrativa, evitando una dependencia exclusiva de la tecnología o de la intuición gerencial.

La inteligencia administrativa es un enfoque integral que combina tecnología, procesos organizacionales y capacidades humanas para transformar datos en información útil y luego en conocimiento estratégico que apoye la toma de decisiones. Entender sus componentes es esencial, ya que cada uno cumple un rol específico en el proceso de gestión del dato al conocimiento.

#### **a. Componentes tecnológicos**

Los componentes tecnológicos son la columna vertebral de la inteligencia administrativa, ya que permiten capturar, integrar, almacenar y procesar grandes volúmenes de datos para su posterior análisis. Las herramientas como Power BI, Tableau y Pentaho dominan la literatura sobre inteligencia de negocios al ofrecer capacidades de integración de datos, visualización y análisis que facilitan el soporte decisional en tiempo real (Fasanando- & Ramírez, 2025).

Dentro de este grupo tecnológico se incluyen elementos como:

- **Data Warehouses y almacenamiento de datos:** repositorios estructurados que consolidan información de distintas fuentes para análisis posteriores.
- **Sistemas ETL (Extract, Transform, Load):** procesos que extraen datos, los transforman y cargan en repositorios listos para análisis.
- **Herramientas analíticas y de minería de datos:** capaces de detectar patrones, tendencias y relaciones ocultas en grandes volúmenes de datos que son difíciles de observar manualmente.
- **Dashboards y visualización:** plataformas que convierten datos complejos en gráficos e indicadores comprensibles para los tomadores de decisiones.

Este componente es indispensable porque sin tecnología robusta, los procesos de análisis son lentos, poco eficientes y vulnerables a errores humanos, lo cual limita la capacidad para obtener información relevante de forma oportuna.

#### **b. Componentes de procesos organizacionales**

Los procesos organizacionales representan la forma en que una empresa estructura la gestión de sus datos, la transformación de información y la integración de conocimientos en sus actividades cotidianas. La literatura reciente destaca que no basta con tener tecnología; los procesos (incluyendo la gobernanza de datos, la estandarización de flujos de información y la gestión de la calidad de datos) son fundamentales para asegurar que la inteligencia administrativa cumpla su propósito. (Caicedo, 2023).

Estos procesos incluyen:

- **Recolección sistemática de datos:** protocolos que aseguran que los datos capturados sean pertinentes, actualizados y de calidad.
- **Integración de datos entre áreas:** coordinación entre distintas unidades (finanzas, operaciones, ventas) para evitar silos de información que dificultan una visión coherente del negocio.
- **Gestión de indicadores clave de desempeño (KPIs):** definición de indicadores que permitan medir y monitorear el avance hacia objetivos estratégicos y operativos.
- **Ciclos de retroalimentación:** mecanismos para evaluar los resultados de las decisiones basadas en inteligencia administrativa y ajustar procesos en consecuencia.

Un enfoque de procesos bien definido permite reducir errores, manejar datos inconsistentes y establecer un flujo claro de información que alimenta las decisiones estratégicas.

### c. Componentes humanos y de gestión del conocimiento

Este componente se refiere a las capacidades, conocimientos y competencias del personal y de los tomadores de decisiones en la organización. La inteligencia administrativa no funciona por sí sola; requiere del aporte de analistas, gerentes y especialistas capaces de interpretar la información, contextualizarla y utilizarla para la toma de decisiones.

Aspectos clave de este componente incluyen:

- **Capacitación y desarrollo de habilidades analíticas:** formación continua para aprovechar al máximo las herramientas disponibles y comprender las salidas de los análisis.

- **Cultura organizacional orientada al uso de datos:** fomento de prácticas donde las decisiones se basen en evidencia y no únicamente en intuición.
- **Liderazgo comprometido con la inteligencia administrativa:** los líderes deben promover la adopción de sistemas y procesos que integren datos y conocimiento en la gestión estratégica.

Las organizaciones que invierten en su capital humano para desarrollar estas competencias logran una mejor apropiación del conocimiento estratégico y una toma de decisiones más acertada, no solo basada en información, sino con visión estratégica.

#### **d. Componentes estratégicos y de alineación organizacional**

Los componentes estratégicos aseguran que la inteligencia administrativa esté alineada con las prioridades, objetivos y visión de la organización. Esto significa que la generación de información y conocimiento debe respaldar directamente las decisiones que por su impacto son estratégicas para la empresa.

Entre estos componentes se incluyen:

- **Objetivos estratégicos claros:** establecer metas que guíen qué datos son importantes y qué información debe priorizarse.
- **Integración de inteligencia administrativa en la planificación estratégica:** utilizar insights generados por los sistemas de BI para orientar decisiones de largo plazo, como expansión de mercados o innovación de productos.
- **Mecanismos de retroalimentación entre decisiones y resultados:** seguimiento de las decisiones implementadas para evaluar su impacto y mejorar continuamente el proceso de generación de conocimiento.

La alineación con estrategias organizacionales permite que la inteligencia administrativa no sea un proceso aislado, sino una pieza central que informa, guía y evalúa la gestión empresarial.

## **Autores y evidencia científica reciente**

Aunque muchos artículos técnicos sobre Business Intelligence se enfocan en aspectos tecnológicos, estudios recientes en revistas indexadas destacan también la importancia de los componentes organizacionales y humanos. Por ejemplo:

- Investigaciones recientes señalan que la adopción de herramientas analíticas y plataformas de BI facilita la conversión de datos en información y conocimiento relevante para la toma de decisiones estratégicas (Fasanando & Ramírez 2025).
- Revistas académicas señalan que la implementación exitosa de inteligencia administrativa depende tanto de la tecnología como de factores organizacionales como la cultura de datos y la competencia analítica del personal.
- Estudios contemporáneos resaltan que las iniciativas de BI están estrechamente vinculadas a procesos estandarizados y coordinación entre áreas, lo cual fortalece los procesos de decisión.

Tabla 1. Dimensiones de la inteligencia administrativa

<b>Resumen de los componentes principales</b>		
<b>Componente</b>	<b>Descripción clave</b>	<b>Ejemplos</b>
Tecnológico	Infraestructura y herramientas que soportan la gestión de datos	ETL, BI tools, dashboards, repositorios

Resumen de los componentes principales		
Componente	Descripción clave	Ejemplos
Organizacio- nal	Procesos que estructuran el flujo de información	Recolección, integra- ción, calidad de datos
Humano / Gestión del conocimiento	Capacidades analíticas y culturales	Formación, cultura de datos, liderazgo
Estratégico	Alineación con objetivos organizacionales	KPIs, planificación estratégica

Nota: elaboración propia

## Importancia de la inteligencia administrativa en las empresas peruanas

La inteligencia administrativa desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de la gestión empresarial en el Perú. Su aplicación permite mejorar la eficiencia en el uso de recursos, optimizar procesos internos y apoyar decisiones alineadas con la estrategia organizacional. Asimismo, contribuye a reducir la incertidumbre y a responder de manera más ágil a los cambios del entorno económico y social.

En un país caracterizado por la diversidad empresarial y la presencia significativa de pequeñas y medianas empresas, la inteligencia administrativa representa una herramienta clave para profesionalizar la gestión y promover una cultura organizacional basada en el análisis y el aprendizaje continuo. De esta manera, las empresas peruanas pueden transformar la información en un activo estratégico que impulse su desarrollo y competitividad en el mercado.

Este primer capítulo establece las bases conceptuales necesarias para comprender la inteligencia administrativa como un enfoque integral de gestión. A partir de estos fundamentos, los siguientes capítulos

profundizarán en los procesos de transformación del dato empírico en conocimiento estratégico y en su impacto en la toma de decisiones empresariales.

Para el autor Meza (2025), en su estudio correlacional que evidencia una relación positiva entre la inteligencia de negocios y la gestión empresarial, mostrando cómo BI optimiza el uso de datos para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

La inteligencia administrativa, entendida como la integración estratégica de tecnologías, procesos y capacidades organizacionales para transformar datos en conocimiento útil para la toma de decisiones, se ha convertido en un factor clave de competitividad en las empresas contemporáneas. En el contexto peruano, donde la transición digital es desigual y las demandas del mercado evolucionan rápidamente, su adopción no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de adaptación y resiliencia organizacional.

## **Beneficio estratégico para la toma de decisiones**

La literatura académica reciente destaca que la implementación de soluciones de Business Intelligence (BI), uno de los enfoques más maduros de la inteligencia administrativa, optimiza los procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas. Estudios de revisión sistemática han identificado que el uso de tecnologías de BI permite recopilar, analizar y visualizar datos relevantes para guiar decisiones con mayor precisión y oportunidad, lo que es especialmente valioso en organizaciones que enfrentan entornos competitivos y volátiles (Baldeón et al., 2025).

Por ejemplo, investigaciones actuales señalan que la inteligencia de negocios ayuda a las empresas a gestionar grandes volúmenes de in-

formación, reduciendo el tiempo de análisis y mejorando la calidad de las decisiones que impulsan la estrategia organizacional.

### **Impacto positivo en la eficiencia operativa**

La inteligencia administrativa facilita la automatización de procesos de análisis de datos, lo cual tiene un impacto directo en la eficiencia de la gestión empresarial. Esto es relevante para las empresas peruanas, donde muchas aún dependen de procesos manuales o poco sistematizados. La literatura investigativa muestra que la adopción de BI y herramientas analíticas contribuye a disminuir tiempos y costos asociados al procesamiento de información, liberando recursos para actividades de mayor valor estratégico.

La investigación revisada subraya, además, que soluciones como Power BI, Tableau y Pentaho están siendo ampliamente utilizadas en la región por su capacidad de integrar datos dispersos y generar reportes que facilitan decisiones ágiles y fundamentadas (Fasanando & Ramírez 2025).

### **Mejora de la competitividad y gestión de riesgos**

La inteligencia administrativa no solo mejora decisiones internas, sino también fortalece la competitividad externa. La capacidad de anticipar tendencias del mercado, responder a cambios en la demanda o identificar oportunidades de innovación depende cada vez más del uso estratégico de datos. En estudios recientes sobre BI, se resalta que las organizaciones que adoptan estas prácticas obtienen ventajas competitivas sostenibles al poder reaccionar más rápido que sus pares ante eventos disruptivos (Baldeón et al., 2025).

Además, al permitir una visión más completa y precisa de los datos operativos y de mercado, la inteligencia administrativa ayuda a mitigar riesgos, facilitando análisis predictivo y escenarios alternativos para anticipar amenazas empresariales.

## **Contribución al desarrollo de capacidades internas**

La implementación de inteligencia administrativa impulsa la cultura organizacional orientada al uso de datos. Las empresas peruanas que adoptan sistemas de análisis de datos y BI también suelen enfrentar procesos de capacitación, jerarquización de indicadores y desarrollo de habilidades analíticas entre su personal, lo cual genera beneficios adicionales como una mayor capacidad de innovación y una cultura más resiliente frente a incertidumbres.

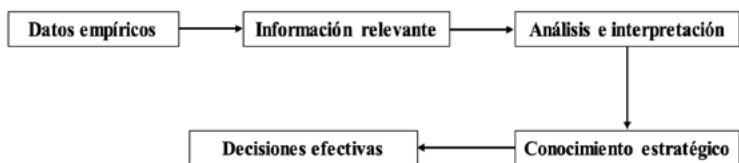
Por ejemplo, la revisión sistemática identificó que la adopción tecnológica está influida por factores organizacionales y ambientales, incluyendo la resistencia al cambio y la calidad de los datos, lo que indica que la inteligencia administrativa también fortalece capacidades internas al exigir mejores procesos de gobernanza del dato (Fasanando & Ramírez, 2025).

## **Relevancia específica para Perú**

Los estudios aplicados en municipios o en sectores particulares (como la administración pública o PYMEs) han mostrado resultados positivos específicos, como la implementación de una metodología de inteligencia de negocios redujo significativamente el tiempo de generación de informes y mejoró la satisfacción con la toma de decisiones estratégicas a nivel de empresas privadas.

Este tipo de evidencia contextual sugiere que, aun en organizaciones con recursos limitados, la aplicación de inteligencia administrativa genera impacto tangible en la eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta organizacional, lo cual es especialmente valioso en economías emergentes como la peruana.

Figura 1. Proceso de inteligencia administrativa



Nota: elaboración propia

**Descripción:** representa la secuencia desde los datos empíricos hasta la generación de conocimiento estratégico. Las flechas indican la dirección del flujo. El conocimiento estratégico incluye: herramientas tecnológicas, capacidad analítica, cultura organizacional.

La Figura 1 representa el proceso de inteligencia administrativa, el cual describe una secuencia lógica y sistemática mediante la cual las organizaciones transforman datos en decisiones efectivas. Este modelo evidencia cómo la gestión adecuada de la información se convierte en un elemento clave para la generación de conocimiento estratégico y la toma de decisiones en el ámbito administrativo.

El proceso se inicia con los datos empíricos, los cuales constituyen hechos, registros o evidencias obtenidas de la realidad organizacional y social. En su estado inicial, estos datos carecen de significado analítico, por lo que requieren ser organizados y procesados para adquirir valor.

Posteriormente, los datos empíricos se convierten en información relevante mediante procesos de clasificación, sistematización y valida-

ción. En esta etapa, los datos adquieren contexto y pertinencia, permitiendo identificar patrones, tendencias o situaciones de interés para la organización.

La siguiente fase corresponde al análisis e interpretación, donde la información relevante es examinada críticamente utilizando herramientas analíticas y criterios técnicos. Este momento es fundamental, ya que permite comprender la información, explicar relaciones causales y evaluar escenarios posibles, superando la simple descripción de los hechos.

Como resultado del análisis, se genera conocimiento estratégico, entendido como un saber aplicado que orienta la acción organizacional. Este conocimiento integra la experiencia, el juicio profesional y la comprensión del entorno, constituyéndose en un insumo clave para la gestión administrativa y la planificación estratégica.

Finalmente, el conocimiento estratégico conduce a la formulación de decisiones efectivas, las cuales se caracterizan por estar sustentadas en evidencia, alineadas con los objetivos institucionales y orientadas a mejorar el desempeño organizacional. La retroalimentación implícita en el proceso sugiere que las decisiones adoptadas generan nuevos datos, reiniciando el ciclo de inteligencia administrativa.

En conjunto, la figura ilustra que la inteligencia administrativa no es un evento aislado, sino un proceso continuo y dinámico, en el que la correcta articulación entre datos, información, análisis y conocimiento resulta determinante para la calidad de las decisiones y la sostenibilidad de la gestión organizacional.

Tabla 2. Componentes de la inteligencia administrativa

INTELIGENCIA ADMINISTRATIVA			
TECNOLÓGICO	HUMANO	ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGICO

Nota: elaboración propia

**Descripción:** diagrama de cuatro componentes interconectados. Cada componente tiene una breve descripción:

- **Tecnológico:** sistemas, BI, dashboards
- **Humano:** análisis, experiencia, criterio
- **Organizacional:** procesos y flujo de información
- **Estratégico:** alineación con objetivos

La tabla 2 presenta los cuatro componentes fundamentales que integran la inteligencia administrativa dentro de una organización, destacando que esta inteligencia no depende exclusivamente de un solo factor, sino de la interacción sinérgica entre distintos elementos clave.

- *Componente tecnológico:*

Este componente se refiere a las herramientas, sistemas y recursos tecnológicos que permiten recopilar, almacenar, procesar y distribuir información. La tecnología facilita la automatización de procesos, el acceso rápido a datos y la generación de información útil para la toma de decisiones. En el contexto de la inteligencia administrativa, contar con infraestructura tecnológica adecuada es imprescindible para manejar grandes volúmenes de datos y convertirlos en información relevante.

- *Componente humano:*

Representa el factor esencial de talento y capacidades del personal que participa en el proceso administrativo. La inteligencia humana abarca habilidades analíticas, creatividad, experiencia, juicio crítico y capacidad para interpretar la información. Sin el aporte de personas competentes y comprometidas, la inteligencia administrativa no puede desarrollarse plenamente, dado que la toma de decisiones estratégicas requiere discernimiento y conocimiento contextual.

- *Componente organizacional:*

Este elemento se refiere a las estructuras, procesos, cultura y mecanismos internos de la organización que facilitan la gestión y circulación del conocimiento. Incluye normas, procedimientos, canales de comunicación y sistemas de coordinación que permiten transformar la información y el conocimiento en acciones concretas. Una organización bien estructurada favorece la integración efectiva de los recursos tecnológicos y humanos, asegurando la coherencia en el accionar institucional.

- *Componente estratégico:*

Se trata de la orientación y el propósito que guían el uso de la inteligencia administrativa para alcanzar objetivos organizacionales. Este componente implica la definición clara de metas, la formulación de planes estratégicos y la capacidad para anticipar cambios del entorno. La inteligencia administrativa estratégica permite que las decisiones tomadas sean proactivas, sostenibles y alineadas con la visión de la organización, generando ventaja competitiva.

En conjunto, estos cuatro componentes conforman un marco integral que sostiene la inteligencia administrativa, enfatizando que su efectividad depende de la interacción equilibrada entre tecnología, talento humano, estructuras organizativas y enfoque estratégico. Por tanto, para fortalecer la inteligencia administrativa, las organizaciones deben desarrollar y articular simultáneamente estos elementos, garantizando una gestión informada, ágil y orientada al logro de resultados.



## **Capítulo**

# **2**

*DEL DATO EMPÍRICO A LA INFORMACIÓN RELEVANTE: PROCESOS Y  
HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES*

## El dato empírico en la gestión empresarial

El dato empírico constituye la unidad básica de información generada por las actividades cotidianas de la empresa. En el ámbito administrativo, estos datos provienen de múltiples fuentes, tales como registros contables, reportes de ventas, controles de producción, encuestas a clientes y sistemas de recursos humanos. Su principal característica es que reflejan hechos observables y medibles, pero carecen de significado estratégico cuando se analizan de forma aislada.

En las empresas peruanas, especialmente en las pequeñas y medianas, los datos empíricos suelen almacenarse de manera dispersa y con escasa estandarización, lo que limita su utilidad para la toma de decisiones. Esta situación evidencia la necesidad de implementar procesos sistemáticos que permitan capturar, organizar y resguardar los datos de forma confiable, garantizando su integridad y disponibilidad para el análisis posterior.

Los datos empíricos constituyen la base tangible de todo proceso de análisis y toma de decisiones en las organizaciones. En el ámbito de la gestión empresarial, el término *dato empírico* se refiere a observaciones, mediciones o hechos registrados directamente a partir de la actividad empresarial, sin procesamiento ni interpretación previa. Estos datos pueden originarse de sistemas transaccionales, sensores, encuestas, registros de ventas, comportamiento del cliente, producción u otras fuentes operativas.

La administración moderna reconoce que los datos no son simplemente “números”; son insumos fundamentales a partir de los cuales se puede construir información y, eventualmente, conocimiento estratégico. Sin embargo, los datos por sí solos no tienen sentido hasta que se estructuran y analizan. Esta distinción es crucial para entender el papel del dato empírico en la gestión empresarial contemporánea.

### a. Características del dato empírico

El dato empírico se caracteriza por:

- **Ser observacional y verificable:** refleja hechos concretos, como transacciones, tiempos, volúmenes o eventos observados directamente.
- **No tener significado estratégico por sí mismo:** requiere procesamiento, comparación o contexto para adquirir utilidad.
- **Proviene de múltiples fuentes heterogéneas:** sistemas internos, interacciones con clientes, sensores IoT, datos de mercado, entre otros.

La importancia de contar con datos empíricos de calidad radica en que constituyen la materia prima para cualquier análisis más profundo, como la generación de informes de gestión, tendencias de mercado o modelos predictivos. Sin datos confiables, cualquier análisis subsecuente podría estar sesgado o carecer de validez.

### b. El rol del dato empírico en la gestión empresarial

El uso de datos empíricos ha cobrado gran relevancia en la literatura contemporánea sobre gestión. La transición organizacional hacia decisiones basadas en datos (data-driven decision making) obliga a las empresas a estructurar sus procesos para recopilar y validar datos empíricos antes de analizarlos.

Un estudio reciente sobre la toma de decisiones impulsada por datos (Data-Driven Decision Making) resalta que las empresas que integran datos empíricos en su estrategia logran mejorar la eficiencia, gestionar riesgos y fomentar la innovación. Estos datos, cuando se transforman a través de técnicas analíticas, llevan a decisiones más fundamentadas y

robustas que aquellas basadas únicamente en intuición o experiencia subjetiva.

**c. Uso de datos empíricos para obtener conocimiento empresarial**

Los datos empíricos son la materia prima para:

- 1. Generar información relevante**, al ser procesados y organizados para identificar patrones o tendencias.
- 2. Construir conocimiento estratégico**, cuando se integran con contexto, experiencia y objetivos organizacionales.
- 3. Anticipar escenarios futuros**, mediante modelos predictivos basados en datos históricos.

Por ejemplo, la literatura en marketing driven by data muestra cómo datos empíricos sobre comportamiento del cliente pueden mejorar la asignación de recursos y la personalización estratégica, lo que permite decisiones más certeras y orientadas al mercado (Nunes et al., 2025).

Asimismo, estudios sobre “analytical roles in business decision making” sostienen que la analítica de datos transforma datos empíricos en insights accionables, permitiendo a las organizaciones identificar tendencias emergentes, evaluar desempeño y responder a oportunidades o amenazas de manera proactiva.

**d. Ejemplos prácticos del uso de datos empíricos**

En la práctica empresarial contemporánea, los datos empíricos son utilizados para:

- Monitorear desempeño de ventas y producción.

- Medir la satisfacción del cliente mediante registros de encuestas.
- Evaluar eficiencia operativa mediante tiempos reales de procesos.
- Analizar comportamiento transaccional del cliente para segmentación de mercado.
- Desarrollar pronósticos de demanda usando series de datos históricos.

Por ejemplo, en la literatura sobre países emergentes se confirma que la recopilación sistemática de datos permite identificar patrones de comportamiento de consumo y ajustar estrategias de producto o precios de forma inmediata, lo que incrementa la capacidad de respuesta empresarial.

#### **e. Retos en la gestión de datos empíricos**

Aunque los datos son fundamentales, su gestión enfrenta retos importantes:

- **Calidad de datos:** errores, inconsistencia o datos incompletos pueden conducir a conclusiones incorrectas.
- **Integración de fuentes múltiples:** muchas empresas operan en silos de información, lo que dificulta la consolidación de datos.
- **Capacidades tecnológicas y humanas:** se requieren sistemas y personal capacitado para capturar, procesar y analizar los datos de manera eficaz.

La literatura sobre toma de decisiones basada en datos también señala que las organizaciones deben invertir en gobernanza de datos y

competencias analíticas para asegurar que los datos empíricos puedan ser transformados en información útil sin sesgos ni errores significativos (Bravo et al., 2024).

(Nunes & Travassos, 2025), el dato empírico en la gestión empresarial no es un simple registro de hechos; es el punto de partida para la generación de información útil y conocimiento estratégico. Su correcta recolección, integración y análisis permiten a las organizaciones responder con precisión a los desafíos del entorno competitivo moderno y fundamentar sus decisiones en evidencia cuantitativa y medible.

## **Procesos de transformación del dato empírico en información**

La transformación del dato empírico en información relevante es un proceso gradual que requiere la aplicación de criterios administrativos y técnicos. Este proceso incluye etapas como la recopilación, depuración, clasificación e integración de los datos, con el fin de asegurar su coherencia y utilidad. La depuración permite eliminar errores, duplicidades o inconsistencias que podrían distorsionar el análisis.

Posteriormente, los datos son organizados en estructuras que facilitan su interpretación, como bases de datos, reportes periódicos o indicadores de desempeño. En este punto, la información adquiere valor al permitir describir situaciones específicas de la empresa, tales como niveles de rentabilidad, eficiencia operativa o comportamiento del mercado. En las empresas peruanas, la formalización de estos procesos contribuye a mejorar la transparencia y la confiabilidad de la información utilizada en la gestión.

La transformación del dato empírico en información es un proceso central dentro de la inteligencia administrativa y constituye un paso

fundamental para que las organizaciones puedan tomar decisiones informadas. Los datos empíricos, que son registros o mediciones crudas provenientes de transacciones, sensores, encuestas o sistemas operativos, por sí solos carecen de contexto y significado. Su valor se materializa cuando se transforman en información relevante, mediante procesos estructurados que les confieren significado, coherencia y utilidad analítica para gestores y directivos.

Este proceso es parte del paradigma conocido como el modelo DIKW (Datos-Información-Conocimiento-Sabiduría), que describe cómo los datos pasan de un estado bruto a convertirse en una base para la toma de decisiones y, finalmente, en conocimiento aplicado. Procesos de transformación bien implementados permiten que las organizaciones reduzcan la incertidumbre, respondan con mayor rapidez a cambios en el entorno y alineen mejor sus estrategias con objetivos específicos.

## **Etapas clave en la transformación de datos a información**

La literatura científica y técnica describe un conjunto de etapas repetidas en diferentes marcos metodológicos para convertir datos empíricos en información útil:

### **a. Recolección y extracción de datos**

La primera etapa consiste en identificar fuentes de datos relevantes, recolectar estos datos y extraerlos de sus sistemas de origen para iniciar su procesamiento. Este paso no solo abarca bases de datos internas (ventas, producción, inventarios), sino también fuentes externas como datos del mercado, redes sociales o sensores digitales. La calidad de esta etapa influye directamente en la fiabilidad de la información generada posteriormente (IBM, IBM, 2025).

## b. Preparación y limpieza de datos

Una vez recopilados, los datos se someten a procesos de preparación que incluyen:

- **Limpieza:** corrección de errores, tratamiento de valores faltantes y eliminación de duplicados.
- **Estandarización:** poner los datos en formatos homogéneos.
- **Filtrado:** seleccionar solo datos relevantes para los objetivos analíticos.

Esto es crítico porque datos sucios o inconsistentes pueden generar informes erróneos o interpretaciones equivocadas, afectando directamente la calidad de la información resultante.

## c. Transformación y modelado

Esta etapa implica convertir datos crudos en estructuras significativas, organizándolos en formatos que faciliten su análisis. Incluye procesos como:

- normalización y agregación de variables,
- creación de métricas e indicadores útiles (e.g, promedios, tasas de crecimiento),
- mapeo de datos a modelos analíticos específicos.

En este paso, los datos se transforman en información estructurada, proporcionando insights valiosos que resaltan relaciones, tendencias y patrones relevantes para la organización.

#### d. Análisis y visualización

La información transformada se presenta a través de herramientas de análisis, como dashboards, informes dinámicos o representaciones gráficas, que facilitan su interpretación por parte de gestores y tomadores de decisiones. Estas visualizaciones permiten identificar tendencias, comparar métricas clave y apoyar evaluaciones estratégicas sin necesidad de interpretar datos crudos complejos.

### Rol de los procesos de transformación en la inteligencia administrativa

La transformación de datos en información no sucede de forma aislada o automática; se requiere de procesos bien definidos, herramientas tecnológicas adecuadas y capacidades organizacionales que soporten cada una de las etapas. Este enfoque no solo favorece la eficiencia operativa, sino que habilita a los directivos para:

- **Monitorear el rendimiento empresarial**, observando indicadores claves de desempeño (KPIs).
- **Identificar tendencias de mercado en tiempo real** a partir de datos procesados.
- **Soportar decisiones tácticas y estratégicas con evidencia cuantitativa**, reduciendo la incertidumbre e incrementando la precisión de las acciones empresariales.

El uso de herramientas de *Business Intelligence* (BI) y *Business Analytics* es frecuente en estos procesos, ya que integran capacidades de ETL (extracción, transformación y carga), análisis avanzado, y visualización de resultados que convierten grandes volúmenes de datos en información valiosa para la organización (Fasanando & Ramírez, 2025).

## **Evidencia científica sobre la transformación de datos a información**

Diversos estudios recientes han abordado este proceso desde múltiples perspectivas:

- **Revisión de la Inteligencia de Negocios y decisiones basadas en datos**

En una revisión exhaustiva de la literatura acerca de la Inteligencia de negocios, se señala que un gran porcentaje del valor de estos sistemas se encuentra en su capacidad para transformar datos empíricos en decisiones ágiles, exactas y estratégicas. Se enfatiza la importancia de herramientas como Power BI, Tableau y Pentaho para facilitar tales procesos.

- **Transformación digital y análisis de datos**

Estudios sobre transformación digital señalan que la adopción tecnológica (incluido el procesamiento y transformación de datos) mejora significativamente la capacidad analítica de las empresas, contribuyendo a convertir datos dispersos y heterogéneos en información estructurada y comprensible que posibilita mejores decisiones organizacionales.

- **Impacto del Big Data y BI en la gestión empresarial**

Investigaciones referidas a Big Data y Business Intelligence han mostrado cómo estas tecnologías permiten capturar, procesar y transformar grandes cantidades de datos crudos en información poderosa, que no solo optimiza operaciones, sino que también habilita la detección de patrones y tendencias que pueden determinar estrategias competitivas.

La transformación del dato empírico en información constituye un proceso estructurado y sistemático que permite a las organizaciones ob-

tener visibilidad y comprensión de sus operaciones, mercado y entorno a través de la interpretación de datos con significado. Este proceso no solo requiere tecnología, sino también procesos bien definidos y capacidades organizativas que aseguren la calidad, relevancia y oportunidad de la información generada. La eficacia de la inteligencia administrativa depende en gran medida de la robustez con la que una organización puede convertir sus datos crudos en información valiosa para apoyar decisiones estratégicas.

### **Herramientas administrativas y tecnológicas para el análisis de información**

Las herramientas administrativas y tecnológicas desempeñan un rol clave en la conversión de datos en información útil. Entre ellas se encuentran los sistemas de información gerencial, los cuadros de mando integral y los indicadores clave de desempeño, los cuales permiten monitorear el cumplimiento de objetivos y evaluar resultados de manera sistemática.

En el contexto peruano, la adopción de estas herramientas debe considerar factores como el tamaño de la empresa, su capacidad tecnológica y el nivel de capacitación del personal. No todas las organizaciones requieren soluciones complejas; en muchos casos, herramientas simples y bien implementadas pueden generar información valiosa para la toma de decisiones. La clave reside en alinear las herramientas con las necesidades reales de la gestión administrativa.

La transformación de datos en información útil y su posterior análisis para la toma de decisiones estratégicas depende de un conjunto de herramientas administrativas y tecnológicas que permiten estructurar, procesar, interpretar y visualizar información de manera eficiente. Es-

tas herramientas forman parte de la infraestructura que soporta la inteligencia administrativa y contribuyen a reducir la incertidumbre en el proceso decisional.

Mientras que las herramientas administrativas se refieren a técnicas, métodos y procesos organizacionales (por ejemplo, indicadores clave de desempeño o procesos de gestión de información), las herramientas tecnológicas comprenden soluciones digitales que automatizan, aceleran y amplifican el análisis de datos. Ambas, cuando se utilizan de forma integrada, potencian la calidad de la toma de decisiones en las organizaciones.

## **Herramientas tecnológicas para el análisis de información**

### **a. Plataformas de Business Intelligence (BI)**

Las plataformas de Business Intelligence son sistemas que integran datos provenientes de diversas fuentes, soportan procesos de análisis y generan informes y visualizaciones que facilitan la interpretación de la información. Según una revisión bibliométrica reciente, estas plataformas se han consolidado como herramientas esenciales para que las organizaciones transformen datos empíricos en información estratégica para la toma de decisiones.

#### **Ejemplos de plataformas BI:**

- **Microsoft Power BI**
- **Tableau**
- **Qlik View**

- **SAP Business Objects**

Estas herramientas permiten combinar datos de sistemas heterogéneos, crear dashboards interactivos, generar informes en tiempo real y construir indicadores visuales que simplifican la comprensión de procesos complejos.

- b. Análisis avanzado de datos y minería de datos**

La minería de datos (data mining) y las técnicas de análisis avanzado (incluyendo aprendizaje automático y algoritmos predictivos) permiten identificar patrones, relaciones y tendencias ocultas en grandes volúmenes de datos. Estudios recientes han resaltado que estas capacidades no sólo apoyan decisiones tácticas, sino también son útiles para decisiones estratégicas que requieren comprensión profunda de dinámicas de mercado o comportamientos de clientes.

- Aplicaciones típicas:**

- Segmentación de clientes
- Identificación de anomalías
- Análisis predictivo de ventas
- Modelos de riesgo crediticio

- c. Sistemas de gestión de bases de datos y almacenamiento (Data Warehouse)**

Los data warehouse o almacenes de datos constituyen una infraestructura crítica para consolidar datos históricos y operativos en un repositorio centralizado y estructurado. Esto facilita consultas complejas y análisis comparativos a lo largo del tiempo. Según investigaciones sobre inteligencia organizacional, la existencia de un data warehouse mejora la consistencia de la información y la capacidad de análisis corporativo.

#### **d. Técnicas de visualización de datos**

La visualización interactiva (por ejemplo, dashboards, mapas de calor, gráficos de serie temporal y diagramas) permite que los tomadores de decisiones comprendan rápidamente información compleja y actúen con mayor precisión. La literatura académica muestra que la visualización reduce la carga cognitiva y mejora la interpretación de resultados analíticos. (Lalaleo et al., 2025).

### **Herramientas administrativas para el análisis de información**

Las herramientas administrativas se refieren a métodos y prácticas que estructuran cómo se administra, procesa y utiliza la información en la organización. Estas herramientas no siempre son tecnológicas, pero se complementan con las soluciones digitales y son claves para garantizar que la información se use de forma estratégica.

### **Indicadores clave de desempeño (KPIs)**

Los KPIs son métricas cuantitativas que permiten medir el desempeño de procesos, áreas o unidades de negocio en función de los objetivos estratégicos. Su uso está ampliamente documentado en la literatura de gestión para medir eficiencia, efectividad y resultado. Los KPIs hacen que la información sea mensurable y comparable en el tiempo.

#### **Ejemplos de KPIs:**

- Nivel de satisfacción del cliente
- Tiempo de respuesta operativo

- Rentabilidad por la línea de producto
- Costos unitarios de producción

Estudios sobre gestión estratégica señalan que los KPIs son herramientas administrativas fundamentales para el monitoreo y evaluación de decisiones basadas en información.

- **Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un marco de gestión que permite traducir la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de objetivos, indicadores, metas e iniciativas. El CMI fue originalmente creado para medir más allá de los parámetros financieros e incluir perspectivas como cliente, procesos internos y aprendizaje, lo que hace que la información pase de descriptiva a estratégica.

La investigación actual sobre CMI en contextos organizacionales confirma que esta herramienta permite integrar información de diversas áreas en un modelo que facilita la evaluación integral del desempeño y la toma de decisiones alineada con la estrategia.

## **Metodologías de gestión de proyectos**

Metodologías como PMBOK, SCRUM o Lean Six Sigma generan información periódica sobre avance, riesgos, calidad y resultados, lo que facilita la toma de decisiones dentro de proyectos. En particular, Lean Six Sigma incluye técnicas estadísticas que convierten datos procesados en métricas de mejora que permiten decisiones más precisas en la gestión operativa.

Estudios recientes han señalado que la integración de metodologías de gestión con análisis de datos incrementa la capacidad de gestionar proyectos complejos con mayor predictibilidad y menor error.

## **Integración entre herramientas administrativas y tecnológicas**

Para que el análisis de información tenga impacto en las decisiones, es necesario integrar herramientas administrativas y tecnológicas en un proceso coordinado. La literatura destaca que la simple implantación de tecnologías sin procesos administrativos claros no genera beneficios sostenibles. En cambio, cuando los dashboards, BI y sistemas de análisis se combinan con procedimientos claros (como KPIs, CMI y gestión de proyectos), las organizaciones obtienen resultados superiores en planificación, ejecución y evaluación de sus estrategias.

Un estudio reciente en organizaciones de países emergentes muestra que la combinación de BI con marcos de gestión económica y administrativa permite mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y anticipar tendencias de mercado, fortaleciendo la sostenibilidad empresarial.

## **Interpretación de la información en el proceso decisional**

La información, por sí sola, no garantiza decisiones acertadas. Su verdadero valor se manifiesta cuando es interpretada de manera crítica por los tomadores de decisiones. Este proceso implica analizar la información a la luz de los objetivos estratégicos, el contexto organizacional y las condiciones del entorno externo.

En las empresas peruanas, la interpretación de la información requiere considerar variables económicas, sociales y normativas que influyen en el desempeño empresarial. La inteligencia administrativa facilita este análisis al proporcionar una visión integral que combina datos cuantitativos con criterios cualitativos, permitiendo evaluar alternativas y seleccionar la opción más adecuada para la organización.

El autor Sánchez (2025), establece respecto a explicar que la eficacia de la información en la toma de decisiones no depende solo de su disponibilidad, sino de su contexto, calidad y forma de análisis.

La interpretación de la información constituye un paso crítico dentro de la toma de decisiones organizacionales, ya que no basta con disponer de datos o informes relevantes: estos deben ser entendidos y contextualizados para que su uso impacte positivamente en las decisiones estratégicas, tácticas u operativas. La interpretación implica dar significado a la información, no solo analizar tendencias o patrones, sino comprender cómo éstos se conectan con los objetivos organizacionales y el entorno competitivo.

En este sentido, la interpretación de la información se ubica entre el procesamiento técnico de los datos y la acción estratégica: es el puente que permite convertir información en conocimiento accionable, comprende la evaluación crítica de los resultados y facilita la toma de decisiones con fundamento, reduciendo la ambigüedad y los sesgos.

#### **a. La interpretación como parte del proceso decisional**

El proceso decisional implica varias etapas claramente diferenciadas: generación de alternativas, análisis de información, evaluación de impactos, selección de la mejor opción y ejecución. En cada una de estas etapas, la interpretación de la información actúa como elemento indispensable, permitiendo a los tomadores de decisiones:

- Reconocer patrones y tendencias significativas.
- Comparar diferentes escenarios con base en evidencia empírica.
- Utilizar modelos predictivos y prescriptivos con juicio contextual.
- Identificar oportunidades y riesgos emergentes.

Se suele destacar que la interpretación de información no solo requiere capacidades cognitivas, sino también la consideración de factores contextuales, como cultura organizacional, experiencia previa y estructura de la organización. Esta perspectiva subraya que decidir no es un acto meramente racional, sino un proceso interpretativo complejo que incorpora información, contexto y juicio humano.

#### **b. Interpretación de información y análisis de decisiones basadas en evidencia**

Una tendencia cada vez más consolidada en la literatura es el enfoque de decisiones basadas en evidencia (*Evidence-Based Decision Making, EBDM*), el cual enfatiza que las decisiones deben fundamentarse en evidencia empírica confiable, interpretada de forma crítica antes de ser aplicada. Varios estudios en revistas indexadas han demostrado que las organizaciones que incorporan el paradigma EBDM mejoran considerablemente la calidad de sus decisiones, al reducir la influencia de sesgos subjetivos y apoyarse en información sólidamente analizada.

Por ejemplo, investigaciones recientes señalan que la adopción de prácticas de toma de decisiones basadas en evidencia mejora la planificación estratégica, al integrar resultados cuantitativos con contexto socio-económico, expectativas de mercado y objetivos corporativos. En este enfoque, la interpretación de información no se limita a observa-

ciones técnicas, sino que incorpora análisis comparativos, inferencias causales y evaluación de incertidumbre, permitiendo una toma de decisiones más robusta y adaptable.

### **c. Interpretación cognitiva y reducción de incertidumbre**

La interpretación de información también se vincula estrechamente con la reducción de incertidumbre en la toma de decisiones. Cuando los tomadores de decisiones comprenden no solo lo que representa una tendencia de datos, sino *por qué* está ocurriendo, pueden anticipar resultados futuros y generar estrategias proactivas.

En este contexto, se destaca que la interpretación de información requiere integrar tanto análisis cuantitativo como criterios cualitativos, incluyendo factores culturales, hasta aspectos del entorno regulatorio. Por ejemplo, en una investigación publicada en *Journal of Business Research*, se identificó que los gerentes que combinan análisis estadístico con juicio experto obtienen decisiones más coherentes y sostenibles frente a cambios del entorno. Este enfoque combinado fortalece la interpretación de información para decisiones estratégicas con mayor respaldo teórico y práctico.

### **d. Sesgos y desafíos en la interpretación de información**

Si bien la interpretación de la información es esencial para el proceso decisional, también está sujeta a desafíos como:

## **Sesgos cognitivos**

Tendencias inconscientes (p.ej., exceso de confianza, confirmación selectiva) pueden alterar la forma en que se interpreta la información, llevando a conclusiones erróneas o decisiones subóptimas. La literatura reciente sugiere que los líderes deben ser conscientes de estos sesgos y

aplicar métodos de revisión crítica, interdisciplina y contraste de escenarios para mitigarlos.

## **Complejidad y sobrecarga de información**

La abundancia de datos y posibilidades de análisis puede generar parálisis por análisis, donde los tomadores de decisiones quedan atrapados en la acumulación de información sin avanzar hacia una decisión clara. Estudios sobre gestión de información recomiendan implementar filtros cognitivos y jerarquías de indicadores para enfocar la interpretación en lo que es realmente estratégico.

### **e. Herramientas y métodos de apoyo para la interpretación de información**

Para enfrentar estos desafíos y mejorar la interpretación de información dentro del proceso decisional, se utilizan métodos y herramientas como:

- **Análisis de escenarios y simulación**, que permiten evaluar resultados posibles ante distintas hipótesis.
- **Modelos predictivos y analítica prescriptiva**, que incorporan algoritmos avanzados, métricas y tendencias proyectadas.
- **Técnicas de visualización de datos avanzada**, que ayudan a simplificar patrones complejos para facilitar la comprensión de información.
- **Revisión colaborativa e interdisciplinaria**, donde equipos diversos interpretan la información desde múltiples perspectivas para enriquecer la decisión.

Estos métodos potencian la interpretación tanto cuantitativa como cualitativa, integrando tecnología y juicio humano para decisiones más acertadas.

La interpretación de la información no es un paso trivial ni automático dentro del proceso decisional; es una función estratégica que integra datos, contexto, juicio humano y análisis crítico para facilitar decisiones efectivas. Esta interpretación va más allá de leer cifras y tendencias: implica comprender relaciones causales, evaluar incertidumbre, combinar evidencia empírica con experiencia estratégica y reducir sesgos cognitivos.

En la administración contemporánea, la habilidad para interpretar eficazmente la información distingue a las organizaciones más adaptativas y competitivas, especialmente en entornos complejos y volátiles. La literatura reciente en revistas indexadas respalda que cuanto más sistemático y estructurado sea el proceso de interpretación, mayores posibilidades existen de tomar decisiones acertadas y sostenibles en el tiempo.

### **Información relevante y reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones**

Uno de los principales aportes de la inteligencia administrativa es la reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones. Al disponer de información relevante, oportuna y confiable, los directivos pueden evaluar escenarios con mayor precisión y anticipar posibles riesgos y oportunidades.

En el ámbito empresarial peruano, donde las condiciones del mercado pueden variar rápidamente, la capacidad de responder de manera informada se convierte en una ventaja competitiva. La información relevante permite no solo reaccionar ante los cambios, sino también pla-

nificar de forma proactiva, fortaleciendo la capacidad de adaptación y sostenibilidad de la empresa.

Este capítulo ha desarrollado los procesos y herramientas que permiten transformar el dato empírico en información relevante para la toma de decisiones. Se ha destacado la importancia de una gestión sistemática de los datos y del uso adecuado de herramientas administrativas y tecnológicas. Estos elementos constituyen el puente necesario entre los fundamentos conceptuales de la inteligencia administrativa y la generación de conocimiento estratégico, tema que será abordado en el siguiente capítulo.

En el contexto organizacional, la incertidumbre se presenta como un factor inherente al entorno dinámico de los mercados, la tecnología, la economía y los cambios sociales. La incertidumbre se define como la falta de certeza respecto a los resultados futuros de una decisión, influenciada por factores que no pueden predecirse con precisión debido a complejidad o falta de información completa (Ortiz, 2025).

La toma de decisiones bajo incertidumbre es uno de los desafíos centrales de la administración contemporánea. En ausencia de información clara, los líderes suelen enfrentarse a escenarios donde los resultados no son totalmente conocidos, lo que eleva los riesgos y puede comprometer la efectividad de las decisiones si no se aborda adecuadamente.

#### **a. El papel de la información relevante en la reducción de la incertidumbre**

La información relevante es aquella que tiene significado directo para la situación decisional de una organización y que permite distinguir entre alternativas posibles, predecir efectos potenciales y seleccionar la opción más adecuada con base en evidencia. La relevancia de la infor-

mación radica en su capacidad para reducir la incertidumbre al proporcionar contexto, patrones y señales que facilitan la comprensión de un problema o un entorno competitivo.

Cuando la información es pertinente, actualizada y bien estructurada, permite:

- **Clarificar condiciones del entorno y del mercado**, reduciendo el desconocimiento de variables clave.
- **Evaluar escenarios predictivos y risks**, anticipando posibles resultados futuros.
- **Comparar alternativas con criterios cuantificables**, aumentando la confianza del tomador de decisiones.
- **Integrar factores internos y externos** para potenciar la coherencia estratégica.

En este sentido, la información no solo aporta datos, sino que también actúa como mecanismo de reducción de incertidumbre al permitir que los líderes hagan inferencias basadas en evidencia en lugar de depender únicamente de intuición o experiencia subjetiva.

#### **b. La lógica de la reducción de incertidumbre**

La literatura sobre toma de decisiones distingue entre *incertidumbre* y *riesgo*. Mientras que el riesgo puede medirse mediante probabilidades conocidas, la incertidumbre ocurre cuando las probabilidades de los resultados no son claras o no se conocen del todo. En estos casos, el acceso a información relevante incrementa la predictibilidad de los resultados, reduciendo el margen de ignorancia y permitiendo decisiones más fundamentadas.

Por ejemplo, en el análisis de decisiones estratégicas bajo incertidumbre, métodos como el Análisis de Decisiones (Decision Analysis) proveen marcos para modelar múltiples escenarios posibles, cuantificar las probabilidades eventuales y separar el impacto de la incertidumbre del valor esperado. Esto no elimina la incertidumbre, pero la transforma en un terreno más manejable para el proceso decisional, facilitando comparaciones más robustas entre alternativas.

### **c. Evidencia de investigación sobre información e incertidumbre**

Aunque muchas publicaciones analizan la incertidumbre desde perspectivas teóricas o de comportamiento, existen artículos recientes que destacan cómo la información relevante influye directamente en la reducción de incertidumbre y mejora la calidad de las decisiones organizacionales:

- **Impacto de la información en la calidad decisional**

Un estudio en la revista Estudios Gerenciales analizó cómo la incertidumbre afecta a las organizaciones del mercado accionario y concluyó que el uso de información financiera relevante permite a las empresas interpretar mejor los cambios del entorno y actuar de manera estratégica, reduciendo así la incertidumbre en sus decisiones de inversión y operación.

- **Relación entre intercambio de información y menor ambigüedad decisional**

Investigaciones han demostrado que el intercambio eficiente de información entre unidades organizacionales reduce la ambigüedad y la incertidumbre en las decisiones, mejorando la visión compartida del problema y facilitando acciones más coordinadas. Este hallazgo respal-

da que una mayor calidad de información conduce a una mayor claridad en las decisiones bajo condiciones inciertas.

- **Mecanismos concretos para que la información reduzca incertidumbre**

Para que la información relevante contribuya efectivamente a la reducción de la incertidumbre, es necesario:

- **Recopilar datos pertinentes y variados**

Las organizaciones deben acceder a fuentes internas y externas que abarquen aspectos financieros, operativos, de clientes, de mercado, tecnológicos y regulatorios. La diversidad de información permite *cruzar evidencias* y contrastar escenarios, lo que reduce la ambigüedad.

- **Convertir datos en información contextualizada**

Transformar datos en información requiere análisis que extraigan tendencias, patrones y relaciones que puedan explicar fenómenos relevantes para la toma de decisiones. Este proceso se basa tanto en herramientas tecnológicas como en criterio humano.

- **Fomentar comprensión y discusión de información entre tomadores de decisiones**

Una vez que la información es procesada, su interpretación compartida por equipos directivos contribuye a una visión más completa y menos sesgada, disminuyendo incertidumbres personales y organizacionales.

- d. Resultados organizacionales de la reducción de incertidumbre**

Cuando las organizaciones implantan sistemas capaces de generar información relevante y accesible, los efectos son múltiples:

- **Mayor precisión en decisiones estratégicas**, al contar con datos empíricos que soporten escenarios futuros.
- **Mejor gestión de riesgos**, porque se anticipan riesgos y se evalúan opciones con mayor claridad.
- **Incremento en resiliencia organizacional**, al estar mejor preparadas para responder a cambios externos.
- **Optimización del uso de recursos**, al evitar decisiones basadas en supuestos no contrastados.

Estas mejoras no solo se reflejan en decisiones individuales, sino también en la capacidad de aprendizaje organizacional y en la construcción de conocimiento estratégico a largo plazo.

La información relevante es un elemento central en la reducción de la incertidumbre dentro del proceso decisional. Al proporcionar contexto, evidencia empírica y una base para comparar alternativas, la información no solo facilita la toma de decisiones más fundamentadas, sino que también reduce la percepción de riesgo que enfrentan los directivos. En entornos empresariales dinámicos, la capacidad de recopilar, procesar, interpretar y compartir información relevante constituye una ventaja competitiva, pues reduce la incertidumbre y potencia la efectividad de las decisiones estratégicas y operativas.

Figura 2. Del dato empírico al conocimiento estratégico



Nota: elaboración propia

**Descripción:** de esta manera se refleja los niveles de transformación de la información, el conocimiento estratégico proviene del análisis de la experiencia y del entorno empresarial u organizacional.

La Figura 2 ilustra el proceso mediante el cual los datos empíricos se transforman en conocimiento estratégico, destacando el papel crucial del valor agregado derivado de la experiencia y el entorno para este tránsito.

En primer lugar, los datos empíricos representan hechos observables y medibles, constituyendo la materia prima del proceso de generación de conocimiento. Estos datos por sí solos tienen un valor limitado, ya que carecen de contexto y significado operativo para la toma de decisiones.

La flecha que conecta los datos con la información señala el proceso de estructuración y contextualización. Mediante técnicas de análisis, clasificación y síntesis, los datos se convierten en información, es decir, en un conjunto organizado y relevante que permite comprender situaciones específicas y facilita la comunicación dentro de la organización.

Posteriormente, la transición hacia el conocimiento estratégico implica la incorporación del valor agregado proveniente de la experiencia acumulada, el juicio experto y la interpretación del entorno. Este valor agregado es fundamental para transformar la información en conocimiento aplicable, capaz de orientar acciones que aporten ventajas competitivas y permitan anticipar cambios.

En este sentido, el conocimiento estratégico no solo resulta de la suma de datos e información, sino de la integración activa de la experiencia, habilidades analíticas y comprensión del contexto, que generan una capacidad superior para la toma de decisiones efectivas y la planificación a largo plazo.

En síntesis, la figura enfatiza que el proceso de inteligencia administrativa se basa en la adecuada transformación y enriquecimiento de datos empíricos en conocimiento estratégico, mediante un enfoque que combina rigor analítico y valor experiencial, elemento indispensable para una gestión organizacional eficiente y sostenible.

Tabla 3. Diferencias entre datos, información y conocimiento

Nivel	Definición	Características	Ejemplo en empresa peruana
Datos empíricos	Hechos sin procesar	Aislados, sin contexto	Registro de ventas diarias
Información	Datos organizados	Contextualizada, comprensible	Reporte mensual de ventas por producto

Nivel	Definición	Características	Ejemplo en empresa peruana
Conocimiento estratégico	Información interpretada y aplicada	Orientada a decisiones, basada en análisis y experiencia	Plan estratégico de expansión basado en tendencias de ventas

Nota: elaboración propia

**Descripción:** la Tabla 3 presenta una clasificación clara y progresiva de tres niveles fundamentales en la gestión del conocimiento organizacional: datos empíricos, información y conocimiento estratégico. Esta diferenciación es crucial para comprender cómo las organizaciones transforman insumos básicos en decisiones estratégicas que agregan valor.

En primer lugar, los datos empíricos se describen como hechos sin procesar, aislados y carentes de contexto. Son registros crudos, como puede ser el caso del registro diario de ventas en una empresa peruana. Estos datos, en su forma básica, no permiten una comprensión directa de la situación ni facilitan la toma de decisiones, pues carecen de significado operativo.

El siguiente nivel, la información, resulta de la organización y contextualización de los datos. Aquí, los datos se estructuran y presentan de manera comprensible, como en un reporte mensual que muestra las ventas por producto. La información aporta significado y facilita la comunicación, permitiendo a los gestores entender patrones, tendencias y comportamientos específicos dentro del entorno empresarial.

Finalmente, el nivel más complejo es el conocimiento estratégico, definido como la información que ha sido interpretada y aplicada con un propósito claro. Este conocimiento se orienta hacia la toma de decisiones y se basa en un análisis profundo y en la experiencia acumulada. Un ejemplo práctico es la elaboración de un plan estratégico de expansión.

sión fundamentado en las tendencias de ventas observadas. Este conocimiento permite a la empresa no solo reaccionar ante el entorno, sino anticiparse y diseñar acciones que generan ventajas competitivas.

En conjunto, la tabla destaca la importancia de una adecuada gestión del flujo desde datos crudos hacia conocimiento estratégico, reconociendo que cada nivel requiere un procesamiento y valor agregado específicos. Este proceso es fundamental para que las organizaciones, como las empresas peruanas, puedan operar de manera eficiente, adaptarse a su entorno y alcanzar sus objetivos estratégicos.

## **Estudios de caso en el contexto peruano**

Aunque la literatura científica con casos rigurosos del Perú aún está en desarrollo, existen investigaciones que muestran prácticas de inteligencia administrativa y su impacto en empresas locales:

**Organizational intelligence and administrative management: the case of Peru** – Este artículo analiza cómo la inteligencia organizacional y el aprendizaje institucional pueden fortalecer competencias internas y mejorar resultados de gestión en instituciones peruanas, proponiendo un modelo basado en disciplinas de aprendizaje organizacional (Nauca et al., 2024).

**Business Intelligence Tools for a Digital Services Company in Peru, 2022** – Estudio aplicado que propone el uso de herramientas como Microsoft Power BI para optimizar la toma de decisiones en una empresa de servicios digitales, evidenciando los beneficios de la inteligencia de negocios en procesos operativos y gerenciales (Merino et al., 2023).

**Tesis sobre inteligencia de negocios y su influencia en indicadores de gestión en Perú (CompuCare)** – A través de repositorios académicos

micos peruanos puedes encontrar investigaciones sobre el impacto de la inteligencia de negocios en indicadores organizacionales específicos dentro de empresas del sector comercial (Moran & Muñoz, 2023).

- En las empresas peruanas de los sectores manufacturero, servicios y comercio, la inteligencia administrativa y la gestión del conocimiento ya no son opciones sino elementos críticos de gestión. Las organizaciones que la incorporan sistemáticamente en sus procesos logran una mayor competitividad, una toma de decisiones más sólida y una capacidad superior para innovar y responder al cambio. La literatura científica relevante está en expansión, con investigaciones que ofrecen modelos, herramientas y evidencia empírica que pueden servir de base para el análisis académico y la aplicación práctica en el contexto peruano.

## **Respecto a la Gestión del Conocimiento como Base de Competitividad**

La gestión del conocimiento constituye un proceso estratégico por medio del cual las empresas:

- Identifican, capturan y comparten conocimiento tácito y explícito.
- Fortalecen la innovación.
- Construyen capacidades adaptativas frente a cambios del entorno.

En estudios realizados en el Perú se ha observado que muchas empresas aún no incorporan la gestión del conocimiento en sus estructuras estratégicas, lo que limita su competitividad y capacidad de innovación.

Solo una minoría (menos del 50 %) integra mecanismos formales de gestión del conocimiento en sus planes estratégicos, y menos del 25 % cuenta con roles institucionalizados dedicados a esta función (Zocon, 2024).



## **Capítulo**

# **3**

*GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO Y SU IMPACTO  
EN LAS EMPRESAS PERUANAS*

## **Del análisis de información al conocimiento estratégico**

La generación de conocimiento estratégico representa el nivel más avanzado de la inteligencia administrativa. Mientras que el dato empírico y la información permiten describir y monitorear la realidad de la empresa, el conocimiento estratégico implica comprender, interpretar y aplicar la información de manera que oriente decisiones de largo plazo y fortalezca la ventaja competitiva.

Este conocimiento no surge de manera automática, sino como resultado de un proceso deliberado que integra análisis de información, experiencia organizacional y criterios directivos. En otras palabras, el conocimiento estratégico es un recurso activo que transforma la capacidad de la empresa para anticipar escenarios, evaluar alternativas y tomar decisiones coherentes con sus objetivos estratégicos.

En el contexto peruano, la generación de conocimiento estratégico adquiere especial relevancia debido a la heterogeneidad empresarial, la volatilidad del mercado y los desafíos regulatorios y sociales que enfrentan las organizaciones. Aquellas empresas que logran transformar información en conocimiento aplicado logran responder con mayor rapidez y eficacia a cambios económicos y sociales, fortaleciendo su sostenibilidad.

## **Componentes del conocimiento estratégico en la inteligencia administrativa**

Para que el conocimiento estratégico sea efectivo en la gestión empresarial, deben considerarse varios componentes clave:

- **Componente analítico:** consiste en la capacidad de procesar información compleja, identificar patrones, relaciones y tendencias, y extraer conclusiones significativas.
- **Componente experiencial:** se refiere al aprendizaje organizacional acumulado, la experiencia de los directivos y la interpretación de resultados previos en situaciones similares.
- **Componente contextual:** implica situar la información y las decisiones dentro del entorno interno y externo de la empresa, incluyendo factores económicos, sociales y regulatorios propios del Perú.
- **Componente estratégico:** vincula el conocimiento generado con los objetivos organizacionales y facilita la formulación de planes y políticas que impulsen la competitividad y el crecimiento.

La combinación equilibrada de estos componentes asegura que el conocimiento estratégico sea relevante, útil y aplicable en la toma de decisiones.

## **Impacto del conocimiento estratégico en la toma de decisiones**

El conocimiento estratégico tiene un impacto directo en la calidad de la toma de decisiones. Permite a los directivos:

1. **Anticipar escenarios:** identificar posibles riesgos y oportunidades antes de que se materialicen, lo que aumenta la capacidad de respuesta proactiva.

2. **Optimizar recursos:** dirigir los recursos de manera eficiente, priorizando acciones que generen mayor valor y reduciendo desperdicios.
3. **Fortalecer la coherencia estratégica:** asegurar que las decisiones operativas, tácticas y estratégicas estén alineadas con los objetivos de largo plazo de la organización.
4. **Mejorar la resiliencia organizacional:** desarrollar capacidades de adaptación frente a cambios internos y externos, minimizando impactos negativos.

En las empresas peruanas, estas capacidades son esenciales para enfrentar la volatilidad del entorno económico, la competencia creciente y las exigencias de sostenibilidad social y ambiental.

## **Cultura organizacional basada en conocimiento**

El conocimiento estratégico no se limita a la esfera directiva; debe permear toda la organización. La creación de una cultura empresarial orientada al conocimiento implica fomentar la colaboración, el intercambio de información, la capacitación continua y la valoración de la información como un activo estratégico.

En la práctica, esto significa que los colaboradores participan activamente en la recolección, análisis y aplicación de información, fortaleciendo la capacidad de innovación y mejora continua. En Perú, muchas empresas han comenzado a implementar programas de capacitación en análisis de datos, gestión de información y toma de decisiones basada en evidencia, consolidando así una cultura que favorece la inteligencia administrativa.

## Herramientas y metodologías para la generación de conocimiento estratégico

La inteligencia administrativa utiliza diversas herramientas y metodologías para convertir información en conocimiento estratégico, entre las que destacan:

- **Sistemas de Business Intelligence (BI):** permiten integrar datos de diversas fuentes y generar reportes y dashboards que facilitan la interpretación estratégica.
- **Cuadros de mando integral:** vinculan indicadores de desempeño con objetivos estratégicos, permitiendo monitorear avances y tomar decisiones informadas.
- **Análisis predictivo y minería de datos:** identifican patrones y tendencias que apoyan la planificación anticipada.
- **Gestión del conocimiento organizacional:** incluye procesos de documentación, intercambio de experiencias y lecciones aprendidas que fortalecen la memoria corporativa.

Estas herramientas son complementarias y deben adaptarse a las necesidades y capacidades específicas de cada empresa peruana, asegurando que el conocimiento generado sea relevante y accionable.

## Beneficios y resultados de la inteligencia administrativa estratégica

El impacto de la inteligencia administrativa y la generación de conocimiento estratégico en las empresas peruanas se traduce en múltiples beneficios:

- **Mejor toma de decisiones:** decisiones más fundamentadas, oportunas y alineadas con la estrategia corporativa.
- **Ventaja competitiva sostenible:** capacidad de anticipar cambios del mercado y responder de manera ágil y efectiva.
- **Optimización de recursos:** uso más eficiente de tiempo, capital y talento humano.
- **Innovación y aprendizaje continuo:** la organización aprende de sus propias experiencias y del análisis de datos, fortaleciendo su resiliencia y adaptabilidad.

Estos resultados confirman que la inteligencia administrativa no es solo una herramienta tecnológica, sino un enfoque integral de gestión que transforma la forma en que las empresas planifican, ejecutan y evalúan sus decisiones.

Este capítulo concluye que la generación de conocimiento estratégico constituye la etapa culminante de la inteligencia administrativa, transformando la información en decisiones fundamentadas y efectivas. Para las empresas peruanas, la implementación de este enfoque ofrece oportunidades concretas de mejora en competitividad, eficiencia y sostenibilidad, consolidando la inteligencia administrativa como un recurso estratégico central para enfrentar los retos del entorno actual.

Figura 3. Ciclo de retroalimentación de la inteligencia administrativa

**Descripción:** Ciclo circular mostrando la mejora continua en la toma de decisiones.

**Recopilación de datos --> Procesamiento de información -->  
Generación de conocimiento --> Toma de decisiones -->  
Retroalimentación al sistema de datos**

Ubicación de elementos: círculo continuo para resaltar la mejora continua.

Nota: elaboración propia.

**Descripción:** la figura 3 representa un modelo cíclico que ilustra el proceso continuo y dinámico de la inteligencia administrativa, fundamentado en la mejora constante de la calidad de las decisiones organizacionales a través de la retroalimentación sistemática.

El ciclo inicia con la recopilación de datos, etapa en la cual la organización captura información empírica relevante del entorno interno y externo. Esta fase es esencial para asegurar que las bases sobre las cuales se construirán los procesos posteriores sean confiables y pertinentes.

A continuación, los datos recopilados se someten al procesamiento de información, donde se clasifican, organizan y contextualizan para convertirlos en información útil y significativa para la toma de decisiones. Este paso transforma datos aislados en insumos con valor operativo.

Posteriormente, ocurre la generación de conocimiento, etapa en la cual la información procesada se interpreta, integra y enriquece con experiencia y análisis crítico, convirtiéndose en un recurso estratégico que orienta la acción organizacional.

La fase siguiente corresponde a la toma de decisiones, momento clave en que el conocimiento generado es aplicado para definir cursos de

acción que permitan alcanzar los objetivos institucionales y responder a las dinámicas del entorno.

Finalmente, el ciclo incluye la retroalimentación al sistema de datos, que consiste en el análisis de los resultados y consecuencias de las decisiones adoptadas, permitiendo ajustar, actualizar y mejorar continuamente los procesos de recopilación y procesamiento de datos. Esta retroalimentación garantiza que el sistema de inteligencia administrativa se mantenga dinámico, adaptativo y eficaz a lo largo del tiempo.

En conjunto, la figura enfatiza que la inteligencia administrativa no es un proceso lineal, sino un ciclo recurrente que fomenta la mejora continua, favoreciendo la capacidad de la organización para aprender de su experiencia y responder de manera ágil y acertada a los cambios y desafíos del entorno.

Tabla 4. Herramientas de inteligencia administrativa y su función

Herramienta	Función principal	Nivel de implementación en empresas peruanas
Sistemas de inteligencia de negocios	Integrar datos de varias fuentes y generar reportes	Mediano/Alto en grandes empresas, bajo en PYMES
Cuadro de mando integral	Monitorear indicadores clave y alinear con estrategia	Mediano
Análisis predictivo	Identificar patrones y anticipar escenarios	Bajo/Mediano
Gestión del conocimiento	Documentar y compartir experiencias	Bajo/Mediano

Nota: elaboración propia.

**Descripción:** la Tabla 4 presenta un resumen de las principales herramientas utilizadas en inteligencia administrativa, destacando su fun-

ción esencial y el nivel actual de implementación en empresas peruanas, lo cual refleja tendencias y desafíos en la adopción tecnológica y de gestión en el contexto nacional.

El primer grupo corresponde a los sistemas de inteligencia de negocios (BI), cuya función principal es integrar datos provenientes de diversas fuentes para generar reportes que faciliten la toma de decisiones. Estos sistemas tienen un nivel de implementación mediano a alto en grandes empresas, evidenciando una mayor capacidad técnica y recursos en estas organizaciones. En contraste, su adopción es baja en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), lo que señala una brecha tecnológica que puede limitar la competitividad y gestión basada en datos en este sector.

El cuadro de mando integral es otra herramienta clave que permite monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs) y asegurar su alineación con la estrategia organizacional. Su nivel de implementación es mediano, indicando un interés y progreso moderado en las empresas peruanas por vincular la gestión operativa con los objetivos estratégicos a través de métricas claras.

El análisis predictivo, que tiene como función identificar patrones y anticipar escenarios futuros, presenta un nivel bajo a mediano de uso. Esta situación refleja que, si bien existe una percepción sobre la importancia de prever tendencias y riesgos, aún son pocas las organizaciones que cuentan con capacidades analíticas avanzadas o recursos suficientes para implementar técnicas predictivas de manera sistemática.

Finalmente, la gestión del conocimiento, orientada a documentar y compartir experiencias organizacionales, también muestra un nivel bajo a mediano de implementación. Esto puede indicar dificultades para institucionalizar procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento,

lo que limita la capacidad de innovación y mejora continua en muchas empresas.

En conjunto, la tabla evidencia que, aunque las empresas peruanas reconocen el valor de diversas herramientas de inteligencia administrativa, existen disparidades significativas en su adopción, especialmente entre grandes empresas y PYMES. Superar estas brechas implica invertir en tecnologías, formación y cultura organizacional orientada hacia una gestión basada en datos y conocimiento, elementos indispensables para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Tabla 5. Beneficios de la inteligencia administrativa

Beneficio	Descripción	Ejemplo aplicado en empresas peruanas
Mejor toma de decisiones	Decisiones fundamentadas y oportunas	Ajuste de precios según análisis de ventas
Optimización de recursos	Uso eficiente de capital, tiempo y talento	Reducción de inventarios innecesarios
Ventaja competitiva	Anticipación de cambios del mercado	Introducción de nuevos productos según tendencias
Resiliencia organizacional	Adaptación a cambios internos y externos	Plan de contingencia frente a crisis económicas

Nota: elaboración propia.

**Descripción:** la Tabla 6 sintetiza los principales beneficios que las organizaciones obtienen al implementar la inteligencia administrativa, evidenciando cómo esta práctica impacta positivamente en diferentes dimensiones de la gestión empresarial, con ejemplos concretos en el contexto de empresas peruanas.

El primer beneficio es la mejor toma de decisiones, la cual se refiere a la capacidad de fundamentar las decisiones en información precisa,

actualizada y relevante. Esto permite responder oportunamente a las condiciones del mercado como, por ejemplo, el ajuste de precios basado en el análisis detallado de las ventas. Esta mejora en la calidad y oportunidad de las decisiones incrementa la eficiencia y reduce riesgos.

La optimización de recursos implica un uso más eficiente del capital, tiempo y talento humano. En la práctica, esta optimización se traduce en acciones como la reducción de inventarios innecesarios, que contribuyen a disminuir costos operativos y liberar recursos para otras áreas estratégicas. Este beneficio refuerza la sostenibilidad financiera y operacional de la empresa.

Otro beneficio clave es la ventaja competitiva, que se manifiesta en la capacidad de anticipar cambios en el mercado y adaptar la oferta a las tendencias emergentes. Por ejemplo, la introducción de nuevos productos en función de análisis del comportamiento del consumidor permite a las empresas peruanas mantenerse relevantes y diferenciarse de sus competidores.

Finalmente, la resiliencia organizacional se refiere a la habilidad de adaptarse eficazmente a cambios tanto internos como externos. Un caso práctico es el diseño de planes de contingencia frente a crisis económicas, que permiten minimizar impactos negativos y asegurar la continuidad del negocio en entornos adversos.

En conjunto, esta tabla resalta que la inteligencia administrativa no solo mejora aspectos operativos, sino que también fortalece la capacidad estratégica y adaptativa de las organizaciones, aspectos vitales para su crecimiento y sostenibilidad en mercados dinámicos y competitivos como el peruano.

Tabla 6. Aspectos empíricos más usados en la toma de decisiones administrativas en empresas peruanas

Aspecto empírico	Descripción	Fuente principal del dato	Uso en la toma de decisiones	Nivel de análisis
Ventas históricas	Registros de ventas pasadas por periodo, producto o zona	Sistemas contables, ERP, facturación	Proyección de demanda, fijación de metas y presupuestos	Operativo / Táctico
Costos operativos	Datos reales de costos fijos y variables	Contabilidad, reportes financieros	Control de gastos, decisiones de reducción de costos	Operativo
Experiencia del directivo	Conocimiento acumulado por años de práctica	Observación directa, juicio experto	Decisiones rápidas en contextos de incertidumbre	Estratégico
Indicadores financieros	Liquidez, rentabilidad, endeudamiento	Estados financieros	Evaluación de desempeño y viabilidad	Táctico / Estratégico
Comportamiento del cliente	Preferencias, reclamos, hábitos de compra	Encuestas, CRM, atención al cliente	Mejora de productos y servicios	Táctico
Productividad del personal	Rendimiento por trabajador o área	Reportes de RR.HH., supervisión directa	Asignación de recursos humanos	Operativo
Rotación de personal	Tasa de ingreso y salida de trabajadores	Registros de RR.HH.	Decisiones de retención y clima laboral	Táctico
Información del mercado local	Precios, competencia, informalidad	Observación directa, informes sectoriales	Ajustes comerciales y estratégicos	Estratégico
Cumplimiento de metas	Nivel de logro de objetivos establecidos	Cuadros de control, reportes internos	Evaluación del desempeño organizacional	Táctico

Aspecto empírico	Descripción	Fuente principal del dato	Uso en la toma de decisiones	Nivel de análisis
Datos macroeconómicos básicos	Inflación, tipo de cambio, crecimiento	Informes del BCRP, INEI	Planeamiento financiero y estratégico	Estratégico

Nota: elaboración propia.

**Descripción:** en las empresas peruanas, especialmente MYPES y PYMES, predomina el uso de datos empíricos no estructurados, basados en la experiencia, la observación directa y registros históricos simples. La inteligencia administrativa surge cuando estos datos se sistematizan, interpretan y transforman en conocimiento estratégico, reduciendo la dependencia exclusiva del juicio intuitivo.

La Tabla 6 muestra los principales aspectos empíricos que las empresas peruanas utilizan para sustentar la toma de decisiones administrativas, indicando la fuente de los datos, el uso específico en la gestión y el nivel de análisis correspondiente. Estos aspectos reflejan la importancia de combinar información cuantitativa, cualitativa y experiencial para lograr decisiones acertadas y alineadas con los objetivos organizacionales.

Los registros históricos, como las ventas pasadas y los costos operativos, constituyen la base empírica más utilizada a nivel operativo y táctico. Los datos de ventas históricas permiten proyectar la demanda, fijar metas y presupuestos, mientras que los costos operativos son esenciales para controlar gastos y optimizar recursos. La utilización de estos datos contribuye a decisiones fundamentadas y medibles, que mejoran la eficiencia operativa y la planificación a corto plazo.

La experiencia del directivo, junto con los indicadores financieros y la información del mercado local, destacan en el nivel estratégico. La

experiencia acumulada permite reaccionar de manera rápida ante situaciones de incertidumbre, mientras que indicadores como liquidez, rentabilidad y endeudamiento facilitan la evaluación del desempeño y la viabilidad de proyectos. La información del mercado local, incluyendo precios, competencia y características del entorno, permite a las empresas ajustar estrategias comerciales y mantener competitividad.

Aspectos tácticos, como el comportamiento del cliente, la rotación de personal y el cumplimiento de metas, proporcionan información clave para la mejora continua de productos, servicios y la gestión del talento. Por ejemplo, los datos sobre preferencias y hábitos de compra permiten ajustar la oferta de productos, mientras que los indicadores de rotación y cumplimiento de metas orientan la toma de decisiones sobre retención de personal y evaluación del desempeño.

Finalmente, los datos macroeconómicos básicos, como inflación, tipo de cambio y crecimiento económico, son fundamentales para la planificación financiera y estratégica de la organización, ya que permiten anticipar escenarios y diseñar planes que aseguren sostenibilidad en un entorno cambiante.

En conjunto, la tabla evidencia que la toma de decisiones en empresas peruanas se sustenta en un equilibrio entre datos cuantitativos, indicadores financieros, conocimiento experiencial y observación del entorno, abarcando niveles operativos, tácticos y estratégicos. Esto refleja una práctica administrativa basada en evidencia empírica y adaptabilidad frente a la complejidad del entorno empresarial.

Tabla 7. Indicadores clave para la Inteligencia Administrativa en empresas peruanas

<b>Dimensión administrativa</b>	<b>Indicador clave</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Base empírica del indicador</b>	<b>Valor estratégico para la decisión</b>
Financiera	Margen operativo real	Relación entre utilidad operativa y ventas netas efectivas	Estados financieros reales del periodo	Permite evaluar la eficiencia económica y ajustar estrategias de rentabilidad
Financiera	Flujo de caja disponible	Diferencia entre ingresos y egresos monetarios efectivos	Registros contables y bancarios	Sustenta decisiones de inversión, endeudamiento y continuidad operativa
Comercial	Tasa de conversión de ventas	Proporción de clientes potenciales que concretan una compra	Reportes de ventas y atención al cliente	Optimiza estrategias comerciales y asignación de recursos de venta
Comercial	Participación en el mercado local	Porcentaje de ventas propias respecto al total estimado del mercado	Información interna y observación del entorno competitivo	Orienta decisiones de expansión o reposicionamiento
Operaciones	Nivel de eficiencia operativa	Relación entre resultados obtenidos y recursos utilizados	Reportes de producción y costos operativos	Apoya la mejora de procesos y la reducción de desperdicios
Recursos Humanos	Índice de productividad laboral	Resultado generado por trabajador en un periodo determinado	Registros de desempeño y producción	Fundamenta decisiones de capacitación, incentivos o redistribución

Dimensión administrativa	Indicador clave	Definición operativa	Base empírica del indicador	Valor estratégico para la decisión
Recursos Humanos	Estabilidad del personal	Permanencia promedio del trabajador en la organización	Historial de contratación y rotación	Incide en decisiones sobre clima laboral y retención del talento
Cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Grado de cumplimiento de expectativas percibidas	Encuestas, reclamos y feedback directo	Mejora la fidelización y sostenibilidad del negocio
Estratégica	Grado de cumplimiento de objetivos	Porcentaje de metas logradas frente a lo planificado	Planes estratégicos y reportes de gestión	Evalúa la efectividad de la dirección estratégica
Inteligencia Administrativa	Nivel de uso de información para decidir	Frecuencia y calidad del uso de datos en decisiones clave	Registros, informes y evidencia documental	Mide la madurez de la inteligencia administrativa organizacional

Nota: elaboración propia.

**Descripción:** estos indicadores clave no solo miden resultados, sino que conectan el dato empírico con la construcción de conocimiento estratégico, permitiendo a las empresas peruanas transitar de una gestión intuitiva a una gestión basada en inteligencia administrativa, especialmente relevante en entornos de alta incertidumbre y limitada información estructurada.

La Tabla 7 presenta los principales indicadores utilizados en las empresas peruanas para sustentar la inteligencia administrativa, distribuidos por dimensión administrativa, con su definición operativa, base empírica y valor estratégico. Este enfoque evidencia que la gestión em-

presarial basada en datos y evidencia no se limita a un área específica, sino que abarca aspectos financieros, comerciales, operativos, de recursos humanos, clientes y estratégicos, integrándose en un sistema de decisión coordinado.

En la dimensión financiera, indicadores como el margen operativo real y el flujo de caja disponible permiten evaluar la eficiencia económica de la empresa y garantizar la sostenibilidad operativa. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones relacionadas con la rentabilidad, inversiones, endeudamiento y administración del capital de trabajo, asegurando que los recursos financieros se utilicen de manera óptima.

En la dimensión comercial, indicadores como la tasa de conversión de ventas y la participación en el mercado local permiten optimizar estrategias de venta y ajustar la posición competitiva de la empresa. Estos datos facilitan la asignación eficiente de recursos comerciales y la toma de decisiones estratégicas sobre expansión, reposicionamiento de productos o penetración de nuevos segmentos de mercado.

La dimensión de operaciones se sustenta en indicadores como el nivel de eficiencia operativa, que mide la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Esto permite mejorar procesos, reducir desperdicios y aumentar la productividad de manera tangible.

En cuanto a recursos humanos, los indicadores de índice de productividad laboral y estabilidad del personal son fundamentales para gestionar el talento de manera estratégica. Permiten planificar capacitaciones, incentivos, redistribución de responsabilidades y acciones de retención, asegurando un clima laboral favorable y un rendimiento sostenido.

La dimensión cliente se centra en el nivel de satisfacción del cliente, que refleja el grado de cumplimiento de las expectativas percibidas y

sirve para fortalecer la fidelización y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

A nivel estratégico, el grado de cumplimiento de objetivos mide la efectividad de la gestión directiva y permite ajustar la planificación y ejecución de la estrategia organizacional.

Finalmente, el indicador de nivel de uso de información para decidir refleja la madurez de la inteligencia administrativa dentro de la empresa, evidenciando hasta qué punto los datos, reportes y evidencias se integran en la toma de decisiones. Este indicador es clave para evaluar la capacidad de la organización de transformar información en conocimiento aplicable y decisiones efectivas.

En conjunto, la tabla evidencia que la inteligencia administrativa se construye a partir de un conjunto integral de indicadores que conectan distintos niveles de gestión, permitiendo decisiones fundamentadas, oportunas y estratégicamente alineadas, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad de las empresas peruanas.

Tabla 8. Aspectos modernos de la Inteligencia Administrativa en empresas peruanas

Aspecto moderno	Descripción conceptual	Herramientas o medios actuales	Transformación del dato empírico	Impacto en la toma de decisiones
Analítica administrativa avanzada	Uso sistemático de técnicas analíticas para interpretar información organizacional	BI, dashboards, hojas de control inteligentes	Convierte registros dispersos en patrones de gestión	Decisiones más oportunas y fundamentadas

Aspecto moderno	Descripción conceptual	Herramientas o medios actuales	Transformación del dato empírico	Impacto en la toma de decisiones
Inteligencia basada en datos (Data-driven management)	Gestión orientada por evidencia y no solo por intuición	Bases de datos integradas, reportes automatizados	El dato empírico se valida y estructura	Reduce el sesgo subjetivo en decisiones clave
Inteligencia contextual del entorno	Análisis continuo del mercado, competencia y regulación	Vigilancia estratégica, análisis sectorial	Integra datos internos con información externa	Mejora la anticipación a cambios del entorno
Aprendizaje organizacional	Capacidad de la empresa para aprender de sus resultados	Lecciones aprendidas, retroalimentación sistemática	El dato se transforma en conocimiento colectivo	Fortalece la mejora continua y la innovación
Inteligencia predictiva	Uso de tendencias pasadas para anticipar escenarios futuros	Proyecciones, modelos de simulación	El dato histórico genera escenarios posibles	Apoya decisiones preventivas y estratégicas
Gestión inteligente del talento humano	Uso de información para optimizar el desempeño del personal	Indicadores de desempeño, evaluaciones digitales	Datos laborales se convierten en criterios de decisión	Incrementa productividad y compromiso
Cultura organizacional orientada a la información	Valores y prácticas que promueven el uso de datos	Normas internas, liderazgo informacional	El dato se legitima como activo estratégico	Sostiene la inteligencia administrativa en el tiempo
Inteligencia ética y responsable	Uso consciente y transparente de la información	Políticas de datos, control interno	El dato se gestiona con responsabilidad	Genera confianza y sostenibilidad empresarial

Aspecto moderno	Descripción conceptual	Herramientas o medios actuales	Transformación del dato empírico	Impacto en la toma de decisiones
Integración tecnológica administrativa	Articulación de sistemas administrativos	ERP, CRM, sistemas contables integrados	Centraliza y depura datos empíricos	Mejora coherencia y rapidez decisional
Inteligencia estratégica adaptativa	Capacidad de ajuste dinámico frente a cambios	Planeamiento flexible, revisión continua	El conocimiento se actualiza permanentemente	Incrementa la resiliencia organizacional

Nota: elaboración propia.

**Descripción:** los aspectos modernos de la inteligencia administrativa representan una evolución cualitativa del enfoque tradicional, donde el dato empírico deja de ser un insumo aislado y se convierte en un activo estratégico dinámico, capaz de generar ventaja competitiva sostenible en las empresas peruanas, incluso en contextos de informalidad, volatilidad y limitaciones tecnológicas.

La Tabla 8 describe los aspectos modernos de la inteligencia administrativa que se implementan en las empresas peruanas, destacando cómo cada enfoque contribuye a transformar los datos empíricos en decisiones estratégicas, oportunas y fundamentadas. La tabla refleja la evolución de la inteligencia administrativa hacia un modelo más integrado, predictivo y orientado a la evidencia, que incorpora tecnología, cultura organizacional y gestión ética.

El uso de analítica administrativa avanzada permite interpretar grandes volúmenes de información mediante herramientas como BI, dashboards y hojas de control inteligentes, transformando registros dispersos en patrones de gestión útiles para decisiones más rápidas y precisas. De manera complementaria, la inteligencia basada en datos

(data-driven management) asegura que las decisiones no dependan exclusivamente de la intuición, sino de evidencia verificada y estructurada, reduciendo el riesgo de sesgos subjetivos.

La inteligencia contextual del entorno integra información interna con datos del mercado, la competencia y la regulación, mejorando la capacidad de anticipación ante cambios del entorno. Esto se potencia con el aprendizaje organizacional, donde los resultados pasados se retroalimentan al conocimiento colectivo de la empresa, fortaleciendo la mejora continua y fomentando la innovación.

La inteligencia predictiva, por su parte, utiliza tendencias históricas para generar escenarios futuros, apoyando decisiones preventivas y estratégicas, mientras que la gestión inteligente del talento humano convierte los datos laborales en criterios de decisión que incrementan la productividad y el compromiso del personal.

La consolidación de una cultura organizacional orientada a la información legitima al dato como un activo estratégico, garantizando la continuidad y sostenibilidad de la inteligencia administrativa en el tiempo. Asimismo, la inteligencia ética y responsable asegura un manejo consciente y transparente de la información, generando confianza interna y externa.

Por último, la integración tecnológica administrativa y la inteligencia estratégica adaptativa permiten centralizar y depurar datos empíricos y ajustar decisiones de manera dinámica frente a cambios, incrementando la coherencia, la rapidez de respuesta y la resiliencia organizacional.

En conjunto, la tabla evidencia que los aspectos modernos de la inteligencia administrativa no solo dependen de tecnología, sino de la articulación entre análisis avanzado, cultura, ética y aprendizaje orga-

nizacional. Este enfoque integral permite que las empresas peruanas transformen información y datos en decisiones estratégicas más efectivas, sostenibles y competitivas en un entorno empresarial complejo y dinámico.

## Conclusiones

La inteligencia administrativa es un factor clave para la competitividad en las empresas peruanas. - La investigación demuestra que la inteligencia administrativa, entendida como el proceso de transformar datos empíricos en información y conocimiento estratégico, se ha convertido en un recurso indispensable para mejorar la calidad de las decisiones. Las empresas que adoptan enfoques sistemáticos de análisis de datos, gestión de la información y aprendizaje organizacional muestran mayor capacidad para anticipar cambios del entorno y responder con eficacia.

El dato empírico por sí solo no garantiza decisiones efectivas. - Los datos, cuando se mantienen sin procesar ni analizar, tienen escaso valor estratégico. Para que aporten a la toma de decisiones es necesario integrarlos en sistemas y procesos que permitan su organización, validación, análisis e interpretación. Este tránsito del dato a la información relevante constituye un componente esencial de la inteligencia administrativa.

La información relevante debe ser contextualizada y alineada con objetivos estratégicos. - La investigación destaca que no basta con generar información; esta debe estar directamente vinculada con los objetivos estratégicos de la organización. La información contextualizada y oportuna facilita la comprensión de tendencias, la evaluación de escenarios y la anticipación de riesgos, lo que refuerza la toma de decisiones estratégicas de alto impacto.

El conocimiento estratégico se integra con experiencia organizacional y criterio directivo. - El conocimiento estratégico no es únicamente información procesada; también incorpora la experiencia gerencial, el aprendizaje institucional y los supuestos estratégicos que sustentan la toma de decisiones a largo plazo. Las organizaciones que logran consolidar este tipo de conocimiento aumentan significativamente su resiliencia y capacidad de adaptación.

La implementación de herramientas tecnológicas y culturales es determinante. - La adopción de soluciones tecnológicas (como sistemas de inteligencia de negocios, plataformas de análisis de datos y cuadros de mando) contribuye al procesamiento eficiente de la información. Sin embargo, la tecnología por sí sola no genera inteligencia administrativa: requiere de una cultura organizacional que valore el uso de datos, fomente la capacitación continua y promueva una mentalidad orientada al aprendizaje y la mejora continua.

## **Recomendaciones**

Desarrollar capacidades analíticas dentro de la organización. - Se recomienda a las empresas peruanas invertir en capacitación y formación de competencias en análisis de datos, pensamiento crítico y gestión de la información para que los colaboradores y directivos puedan interpretar correctamente la información disponible y convertirla en conocimiento estratégico.

Implementar sistemas integrados de gestión de datos. - Las organizaciones deben adoptar sistemas integrados que permitan recopilar, almacenar, procesar y visualizar datos de manera coherente (por ejemplo, plataformas de Business Intelligence (BI), dashboards interactivos y

repositorios centralizados) para garantizar que la información esté disponible de forma oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Fomentar una cultura organizacional orientada al dato. - Es fundamental promover una cultura interna que reconozca el valor de la información como activo estratégico. Esto incluye prácticas como la documentación de procesos, el intercambio de conocimiento entre áreas, el uso de métricas de desempeño y la valoración de decisiones basadas en evidencia.

Integrar análisis de datos en la planificación estratégica. - Se sugiere que los equipos directivos incorporen análisis de datos como parte de sus procesos de planeación y evaluación estratégica. Esto implica usar escenarios proyectados, simulaciones y análisis predictivo para anticipar tendencias del mercado y adaptar las estrategias corporativas de manera proactiva.

Realizar auditorías periódicas de calidad de datos. - Dado que la inteligencia administrativa depende de la calidad de los datos, las empresas deben establecer mecanismos para auditar y validar constantemente la integridad, precisión y relevancia de sus datos, evitando errores que puedan conducir a decisiones erróneas.

Promover la investigación y colaboración interorganizacional. - Finalmente, se recomienda incentivar la investigación aplicada y la colaboración entre empresas, universidades y centros de investigación en el Perú para ampliar el uso de prácticas de inteligencia administrativa y compartir experiencias, herramientas y resultados que fortalezcan el desarrollo del sector empresarial nacional.

## Referencias

- Al-Daraba, K., Ali, A.-s. S., Nurulizwa, R., & Imran, Q. M. (2025). Systematic review of factors influencing adoption of business intelligence systems. *Discover Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01876-5>
- Alva, N. F. (2024). *La gestión del conocimiento en las empresas: análisis y modelo de aplicación para el Perú* [Tesis de pregrado, Universidad de Piura].
- Baldeón-Palpa, M. J., Medina-Romero, M. Á., Gavilanes-Carranza, E. A., & Burbano-Ronquillo, M. B. (2025). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones: Business intelligence for decision making. *Multidisciplinary Latin American Journal*, 2(1), 43-58.
- Barrientos, E. Á. (2020). Influencia de los datos enlazados en la generación y gestión del conocimiento. *E-Ciencias De La Información*, 11(1), 19. <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v11i1.43200>
- Bravo-Bravo, I. F., Rizzo-Anastacio, R. E., & Monroy-Baquerizo, C. A. (2024). La influencia de la toma de decisiones fundamentada en datos en la administración contemporánea. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(2). h
- Caicedo, C. D. (2023). El rol de la inteligencia de negocios (BI) en la mejora de los procesos administrativos. *Revista Multidisciplinaria RIIDG*, 2(2). <https://doi.org/10.64041/riidg.v2i2.10>
- Calzati, S. (2025). *An ecosystemic view on information, data, and knowledge: Insights on agential AI and relational ethics*. Springer.
- Carrera, D. R. (2025). Hacia la decisión inteligente: factores clave y enfoque interdisciplinario para la efectividad en la toma de decisiones. *PH Pro Hominum*, 7(3), 254–265.
- Carrillo Barragán, C. E., Arrieta Salinas, H., Alvarado Rosado, S. M., & Gutierrez Bastidas, J. O. (2024). El Big Data y la Business Intelligence (BI) en la toma de decisiones estratégicas en las empresas. *Revista Social Fronteriza*, 4(2). [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(2\)e209](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(2)e209)

- Cevallos Guamán, E. J., Jacho Gallo, A. K., & Córdova Vaca, A. M. (2024). Big Data y analítica predictiva en la toma de decisiones empresariales. *Revista Ingenio Global*, 3(2), 55-72. <https://doi.org/10.62943/rig.v3n2.2024.103>
- Chiriboga, D. A. (2023). El rol de la inteligencia de negocios (BI) en la mejora de los procesos. *Revista Multidisciplinaria RIIDG*, 2(2). <https://riidg.org/index.php/1/article/view/10>
- Fasanando-Trigoso, D. C., & Ramírez-Pezo, Y. E. (2025). Impacto de la inteligencia de negocios en la mejora de la toma de decisiones: una revisión sistemática de la literatura / Impact of business intelligence on improving decision making: A systematic review of the literature. *Revista Amazonía Digital*, 4(2). <https://doi.org/10.55873/rad.v4i2.370>
- IBM. (2025). ¿Qué es la transformación de datos?. IBM. <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/data-transformation>
- Khaddam, A. (2024). Enhancing strategic decision-making: The role of business intelligence tools and organizational ambidexterity. *Business Perspective*, 22(1), 716-727. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.56](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.56)
- Lalaleo Analuisa, F. R., Jara Vásquez, E. A., Carrera Calderón, F. A., & Bonilla Jurado, D. M. (2025). Transformación digital y gestión empresarial: una búsqueda especializada de literatura. *Revista Ciencia UNEMI*, 18(49).
- Mekimah, S., Zighed, R., Bengana, I., & Mili, K. (2024). Business intelligence in organizational decision-making: A bibliometric analysis of research trends and gaps (2014-2024). *Systematic Review*, 27. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5210403/v1>
- Merino Castro, G. M., Wong Aitken, H. G., & Calvanapon, A. A. (2023). Business intelligence tools for a digital services company in Peru, 2022. *International Journal of Business Intelligence Research*, 14(1). <https://doi.org/10.4018/IJBIR.318330>
- Meza, O. L. (2025). Inteligencia de negocios y gestión empresarial. *Gaceta Científica*, 11(4). <https://doi.org/10.46794/gacien.11.4.2666>

- Moran Otero, J. A., & Muñoz Tejeda, J. L. (2023). *La inteligencia de negocios y su influencia en los indicadores de gestión de garantías, empresa Compucare Perú 2023* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola].
- Nauca Torres, E. S., Arteaga Lora, R. C., Saavedra Salazar, O. W., Flores Fernández, M., Quispe López, J. M., Daniel Pérez, J. A., & Huamán Almonacid, G. S. (2024). Organizational intelligence and administrative management: The case of Peru. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(49S), 600-615. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i49s.9910>
- Nunes Cruz, R., & Albérico Travassos, R. (2025). Data-driven decision-making in marketing: A systematic literature review of emerging themes and research gaps. *Systems*, 13(12).
- Nuno André Nunes, Martin Corsie, Sean Dye, Michael Maidment, & Bruno Travassos. (2025). The impact of playing area dimension and team imbalance on the performance of individual tactical actions in soccer ball possession. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 25(5).
- Ordoñez, L. A. (2025). Inteligencia de negocios y gestión empresarial. *Gaceta Científica*, 11(4).
- Ortiz, J. S. (2025). El tratamiento de la incertidumbre y la espera en la toma de decisiones y gestión del riesgo estratégico en la economía. *Revista IE-COS*, 26(2), 27-49. <https://doi.org/10.21754/iecos.v26i2.2684>
- Sánchez, C. D. (2025). Hacia la decisión inteligente: factores clave y enfoque interdisciplinario para la efectividad en la toma de decisiones. *PH Pro Hominum*, 1(1), 12. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0369>
- Yaranga Vite, I. P., & Olórtiga Córdor, L. W. (2024). Integración de la inteligencia artificial con big data para la toma de decisiones en las empresas: un estudio bibliométrico / Integration of artificial intelligence with big data for decision making in companies: A bibliometric study. *Revista IN-VECOM*, 5(2).

- Yaranga Vite, I. P., & Olórtiga Cóndor, L. W. (2025). Inteligencia artificial para aumentar la productividad en las empresas: un estudio bibliométrico. *Revista Invecom*, 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14846656>
- Zocon, A. N. (2024). *Gestión del conocimiento en las empresas: análisis y modelo de aplicación para el Perú* [Tesis de pregrado, Universidad de Piura].





Religación  
**Press**  
Ideas desde el Sur Global



**Religación**  
Press

ISBN: 978-9942-594-77-8

