CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Inteligencia de negocios como capacidad estratégica para la gestión y adaptabilidad de las empresas Modernas

Business intelligence as a strategic capability for the management and adaptability of Modern companies

Georgina Alejandra Silva Flores
Experta en Inteligencia de Negocios y Estrategia Empresarial
Consultora Independiente
Orlando, Florida, Estados Unidos
Correo electrónico: georgina.silva@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2745-4350

Recibido: Mayo 2026 **Aceptado: Julio 2026** **Publicado: Septiembre 2026**

Cómo citar: Silva Flores, G. A. (2026). **Inteligencia de negocios como capacidad estratégica para la gestión y adaptabilidad de las empresas Modernas.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 4. Septiembre - Diciembre (2026). Venezuela. **DOI:** https://doi.org/10.36390/vd7wgm92

RESUMEN

La Inteligencia de Negocios ha pasado de ser un tema principalmente tecnológico, enfocado en reunir, procesar y mostrar datos, a convertirse en una herramienta estratégica ligada a la toma de decisiones, el conocimiento dentro de la empresa y la capacidad de responder a los cambios. Este artículo estudia la Inteligencia de Negocios como una capacidad que ayuda a mejorar la gestión, la toma de decisiones y la adaptabilidad en las empresas actuales. Soportado teóricamente por, Teece, Pisano y Shuen (1997), Pałys y Pałys (2023), Al Said (2026), entre otros autores. La investigación adopta un enfoque cualitativo, documental y descriptivo, basado en la revisión y el análisis crítico de textos sobre Inteligencia de Negocios, estrategia, capacidades dinámicas, aprendizaje organizacional y gestión empresarial. El análisis muestra que generar datos no es suficiente para desarrollar Inteligencia de Negocios. Su valor se manifiesta cuando la información se interpreta, se contextualiza y se conecta con los objetivos y procesos de la organización. Asimismo, se examina la importancia de integrar información procedente de diferentes áreas, incorporar el conocimiento humano y vincular el análisis con la estrategia, la ejecución y el aprendizaje. Se propone comprender la Inteligencia de Negocios mediante cinco dimensiones interrelacionadas: informacional, analítica, humana, estratégica y adaptativa. Se concluye que las empresas deben avanzar desde sistemas centrados exclusivamente en la tecnología hacia modelos integrales en los que información, personas, procesos, estrategia y capacidad de respuesta trabajen de manera coordinada. Así, la Inteligencia de Negocios se convierte en una capacidad organizacional que favorece decisiones fundamentadas, aprendizaje y crecimiento sostenible.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Palabras clave: inteligencia de negocios, gestión empresarial, toma de decisiones, estrategia empresarial, adaptabilidad organizacional.

ABSTRACT

Business Intelligence has evolved from being primarily a technology-oriented field focused on collecting, processing, and presenting data into a strategic tool linked to decision-making, organizational knowledge, and the ability to respond to change. This article examines Business Intelligence as an organizational capability that contributes to improving management, decision-making, and adaptability in modern companies. Theoretically supported by Teece, Pisano, and Shuen (1997), Pałys and Pałys (2023), and Al Said (2026), among other authors.The research adopts a qualitative, documentary, and descriptive approach based on the review and critical analysis of literature on Business Intelligence, strategy, dynamic capabilities, organizational learning, and business management. The analysis shows that generating data alone is not sufficient to develop Business Intelligence. Its value emerges when information is interpreted, contextualized, and connected to organizational objectives and processes. The study also examines the importance of integrating information from different areas, incorporating human knowledge, and linking analysis with strategy, execution, and learning. Five interrelated dimensions are proposed to understand Business Intelligence: informational, analytical, human, strategic, and adaptive. It is concluded that companies should move from systems centered exclusively on technology toward integrated models in which information, people, processes, strategy, and responsiveness work together. In this way, Business Intelligence becomes an organizational capability that supports evidence-based decisions, learning, adaptability, and sustainable growth.

Keywords: Business Intelligence, business management, decision-making, business strategy, organizational adaptability.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual cambia debido a la tecnología, la competencia, la internacionalización de los mercados, las preferencias cambiantes de los consumidores y la creciente cantidad de información disponible. En este contexto, las organizaciones generan cada día grandes volúmenes de datos provenientes de ventas, operaciones, clientes, proveedores, inventarios, sistemas financieros, plataformas digitales y numerosas interacciones con el mercado. Esta disponibilidad crea oportunidades para comprender mejor el funcionamiento de la empresa, pero también aumenta la complejidad de seleccionar qué información resulta realmente relevante para la gestión.

Sin embargo, contar con información disponible no garantiza que se tomen mejores decisiones. Una organización puede disponer de sistemas tecnológicos

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

modernos y grandes volúmenes de datos y aun así presentar problemas de planificación, coordinación, rentabilidad o capacidad para responder a cambios en el entorno. Esta diferencia permite distinguir entre poseer datos y desarrollar una verdadera capacidad de Inteligencia de Negocios, entendida en este trabajo como un proceso que requiere interpretación, integración, conocimiento del negocio y conexión con las decisiones que deben adoptarse.

La Inteligencia de Negocios se ha relacionado tradicionalmente con tecnologías, aplicaciones y procesos orientados a recopilar, almacenar, acceder y analizar información para apoyar la toma de decisiones. El presente artículo parte de esa base, pero examina el fenómeno desde una perspectiva organizacional más amplia. Se considera que una empresa guiada por BI necesita, además de infraestructura tecnológica, visión estratégica, liderazgo, coordinación entre áreas, conocimiento humano, procesos de análisis y mecanismos que permitan convertir la información disponible en acciones susceptibles de evaluación.

El objetivo general de este artículo es estudiar la Inteligencia de Negocios como una capacidad estratégica para mejorar la gestión, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación de las empresas modernas. Para ello se examina su evolución más allá del componente tecnológico, su relación con el conocimiento y la estrategia, la importancia de integrar información procedente de diferentes áreas y el papel de las personas en la interpretación de los datos. Finalmente, se propone una concepción integral organizada en cinco dimensiones interrelacionadas: informacional, analítica, humana, estratégica y adaptativa.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Inteligencia de negocios: más allá de los datos y la tecnología

Durante años, el concepto de Inteligencia de Negocios se ha relacionado estrechamente con programas informáticos que pueden guardar, procesar y mostrar información. Wixom y Watson (2010, p. 13) describen la Inteligencia de Negocios o Business Intelligence como un término que comprende tecnologías, aplicaciones y procesos para recopilar, almacenar, acceder y analizar datos con el fin de apoyar mejores

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

decisiones. Esta definición permite reconocer la importancia de la infraestructura tecnológica, pero también deja claro que el propósito final no es acumular datos, sino facilitar la obtención y gestión de grandes volúmenes de información a una velocidad increíble en los procesos de toma de decisiones de la organización.

Sin embargo, aun cuando la Inteligencia de Negocios puede entenderse como un proceso que trasciende la tecnología, reducirla solo a herramientas tecnológicas da una visión limitada. Davenport y Harris (2007, p. 7) explican que analytics implica el uso amplio de datos y análisis para “drive decisions and actions”. El énfasis en las decisiones y acciones resulta relevante porque desplaza la atención de la herramienta hacia la capacidad de la organización para utilizar evidencia. El planteamiento que hacen sostiene que las organizaciones se diferencian entre sí no solo por el volumen de información a su alcance, sino en la capacidad para analizarla, identificar patrones y utilizar los resultados obtenidos para tomar decisiones.

Basándonos en esa propuesta, el proceso de Inteligencia de Negocios puede comprenderse mediante una secuencia progresiva de datos, información, conocimiento y decisión. Los datos recopilados constituyen hechos u observaciones individuales; la información surge cuando esos datos se organizan y adquieren contexto; el conocimiento aparece cuando la organización interpreta la información y la relaciona con su experiencia, sus procesos y sus objetivos. Finalmente, la Inteligencia de Negocios adquiere valor cuando ese conocimiento contribuye a seleccionar alternativas, ejecutar acciones y evaluar posteriormente los resultados obtenidos.

Inteligencia de negocios y toma de decisiones

Uno de los propósitos centrales de Business Intelligence es reducir la incertidumbre asociada con la toma de decisiones. Las organizaciones enfrentan de manera continua preguntas sobre precios, inversiones, productos, clientes, proveedores, mercados, contrataciones, inventarios, procesos y expansión. En este sentido, Wixom y Watson (2010, pág. 13) definen Business Intelligence como una categoría amplia de tecnologías, aplicaciones y procesos destinados a recopilar, almacenar, acceder y analizar datos “to help users make better decisions”. Este concepto no solo evidencia que el propósito de la Inteligencia de Negocios no se limita al procesamiento de información,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

sino que se orienta a apoyar la toma de decisiones de manera estratégica dentro de las organizaciones.

La experiencia gerencial conserva un valor importante, pero puede estar condicionada por información incompleta, hábitos, percepciones o dificultad para identificar cambios recientes. La Inteligencia de Negocios ayuda a complementar la experiencia con pruebas. Una inteligencia de negocios madura permite integrar los datos numéricos, la interpretación basada en la experiencia y el juicio estratégico. Tomar una decisión final implica las habilidades operativas, la reputación, los límites legales, los recursos disponibles, las acciones de los competidores y las metas estratégicas.

La organización como sistema de información interdependiente

La Teoría General de Sistemas (TGS) ofrece una base para comprender a la empresa como un conjunto de elementos relacionados. von Bertalanffy (1968) sostiene que los sistemas deben estudiarse atendiendo las interacciones entre sus componentes y no únicamente mediante el examen separado de cada parte. Aplicado a la gestión, este planteamiento permite observar que ventas, finanzas, operaciones, inventario, recursos humanos, proveedores y clientes forman parte de una misma realidad organizacional. Una decisión adoptada en un área puede producir efectos directos o indirectos en otras, aun cuando esos efectos no aparezcan de inmediato.

En la práctica, las organizaciones suelen dividirse en departamentos especializados. Esta estructura facilita la asignación de responsabilidades, pero puede generar silos de información. La información aislada ayuda a describir partes del problema; la información integrada permite identificar relaciones, posibles causas y consecuencias. Una disminución en ventas, por ejemplo, puede relacionarse con precio, inventario, disponibilidad de producto, tiempos de entrega, experiencia del cliente o acciones de competidores. Analizar únicamente el indicador comercial puede mostrar el síntoma sin revelar los factores que contribuyeron a producirlo.

Inteligencia de negocios y gestión del conocimiento

De acuerdo a los teóricos, Nonaka y Takeuchi (1995), existe una distinción entre conocimiento explícito y conocimiento tácito. El primero puede documentarse, organizarse

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

y transmitirse mediante procedimientos, bases de datos o informes; el segundo se encuentra estrechamente relacionado con experiencia, habilidades y percepción. Los autores señalan que el conocimiento tácito es “highly personal and hard to formalize” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 8). Esta característica explica por qué una parte importante del conocimiento empresarial no aparece automáticamente en los sistemas de información, aunque sea determinante para interpretar correctamente lo que muestran los datos.

Una empresa que depende únicamente de sistemas tecnológicos puede pasar por alto esta fuente de inteligencia. Reuniones entre áreas, entrevistas internas, observación de procesos, mecanismos de retroalimentación y documentación de experiencias permiten incorporar información que no siempre está estructurada en una base de datos. La relación entre Business Intelligence y gestión del conocimiento es relevante porque un indicador no posee significado independiente del contexto. Un aumento de costos puede responder a proveedores, calidad, regulación, capacidad productiva o estrategia. El conocimiento acumulado por la organización ayuda a formular hipótesis y convertir la información en una interpretación empresarial útil.

De la información a la estrategia empresarial

La información genera valor estratégico cuando se relaciona con los objetivos de la organización. Porter (1985, pág. 33) señala que “competitive advantage cannot be understood by looking at a firm as a whole”, lo que en español significa que la ventaja competitiva no puede ser entendida mirando a una empresa como un todo. El autor plantea que la ventaja competitiva depende de la forma en que la empresa configura y ejecuta actividades capaces de generar valor, por lo que mejorar una operación aislada no equivale necesariamente a construir una posición estratégica. Desde esta perspectiva, la Inteligencia de Negocios debe servir tanto a la eficiencia operativa como a la dirección estratégica. Antes de seleccionar tecnologías o indicadores, resulta necesario determinar qué preguntas necesita responder la empresa y qué decisiones pretende mejorar.

Por su parte, Teece, Pisano y Shuen (1997) amplían esta discusión mediante el enfoque de capacidades dinámicas. Los autores definen estas capacidades como la habilidad de la empresa para “integrate, build, and reconfigure internal and external

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

competences" (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 516) frente a entornos cambiantes. La Inteligencia de Negocios puede contribuir a esa capacidad cuando permite detectar señales, interpretar su significado y apoyar la reorganización de recursos. De esta manera, la Inteligencia de Negocios no solo describe el desempeño pasado, sino que puede participar en la adaptación estratégica de la organización.

Desde este punto de vista, la Inteligencia de Negocios se convierte en una capacidad dinámica cuando conecta información, interpretación, decisión y respuesta. La inteligencia sin ejecución genera conocimiento, pero no transformación. El valor surge cuando la información se interpreta dentro de la realidad de la empresa, se convierte en una decisión, se implementa y posteriormente se mide. Esta secuencia permite que el resultado de una acción produzca nuevos datos y aprendizaje, creando un ciclo en el que la organización utiliza su propia experiencia para mejorar decisiones futuras y ajustar sus prioridades.

Factores organizacionales para una inteligencia de negocios efectiva

La efectividad de Business Intelligence depende de factores tecnológicos y organizacionales. Yeoh y Koronios (2010) identifican factores críticos de éxito relacionados con el apoyo directivo, la visión empresarial, la gestión del cambio, el equipo de trabajo, la calidad de los datos y la infraestructura. Su estudio demuestra que la implementación de la Inteligencia de Negocios no puede evaluarse únicamente por la adquisición de software.

Cabe destacar que. el sistema necesita integrarse con procesos, personas, así como con objetivos para generar valor. Igualmente se señala que, esta perspectiva respalda la idea de que una capacidad de Business Intelligence se construye mediante condiciones organizacionales que permiten utilizar la información de forma consistente, es decir, equilibrada.

Entre los factores necesarios para convertir la Inteligencia de Negocios en una capacidad organizacional destacan la calidad y la integración de la información. También son importantes la orientación estratégica, la participación de la dirección, una cultura basada en evidencia, el conocimiento humano, la capacidad de ejecución, la medición y

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

el aprendizaje. Yeoh y Koronios (2010) identifican factores críticos de éxito de la Inteligencia de negocios vinculados con dimensiones organizacionales, de procesos y tecnológicas, y destacan la importancia de abordar su implementación desde una orientación empresarial.

Tener demasiados indicadores puede causar el mismo problema que no tener información: no se puede identificar lo que realmente importa. Además, Business Intelligence no debe ser responsabilidad exclusiva del departamento tecnológico. La organización debe estar lista para cuestionar supuestos cuando los datos contradicen creencias que ya tenían. Después de tomar una decisión, es necesario evaluar sus efectos.

De esta manera se indica que, cada decisión se convierte en una nueva fuente de conocimiento. Esta relación debe analizarse dentro del contexto específico de cada organización, debido a que el valor de la información depende de la pregunta que se intenta responder, de la calidad de los datos disponibles y de la capacidad para traducir el análisis en decisiones concretas.

Cultura organizacional y uso de la información

La efectividad de Business Intelligence no depende únicamente de disponer de datos y herramientas. También requiere una cultura organizacional que valore la evidencia, facilite el intercambio de información y permita cuestionar supuestos cuando los resultados contradicen las expectativas. Yeoh y Koronios (2010) muestran que los factores organizacionales y de procesos forman parte de las condiciones críticas para el éxito de los sistemas de BI. Por ello, la participación de la dirección y la disposición de las diferentes áreas para compartir información son componentes de la capacidad de Inteligencia de Negocios.

Una cultura orientada por información también requiere que quienes participan en las decisiones comprendan el significado y las limitaciones de los indicadores. La expansión del Self-Service Business Intelligence busca ampliar el acceso de usuarios no técnicos al análisis, pero también genera desafíos de implementación y gobernanza (Pałys

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

y Pałys, 2023). Facilitar el acceso a datos, por tanto, debe acompañarse de criterios comunes, capacitación y responsabilidades claras sobre su interpretación.

La cultura basada en evidencia no implica eliminar la experiencia. Por el contrario, busca crear un espacio donde la experiencia pueda contrastarse con datos y donde los datos puedan interpretarse a partir del conocimiento del negocio. Esta combinación reduce el riesgo de que BI se convierta en una colección de reportes que se consultan sin modificar decisiones.

Calidad e integración de la información

La calidad de la información constituye una condición básica para cualquier proceso de Inteligencia de Negocios. Datos incompletos, desactualizados o registrados con criterios diferentes pueden producir conclusiones equivocadas aun cuando las herramientas utilizadas sean técnicamente avanzadas. La organización necesita establecer definiciones consistentes para sus principales indicadores y conocer el origen de la información que utiliza. La integración posee una importancia similar.

Un sistema puede reunir grandes volúmenes de datos y continuar ofreciendo una visión fragmentada si ventas, finanzas, operaciones o servicio al cliente utilizan definiciones incompatibles o analizan sus resultados de manera aislada. La perspectiva de la organización como sistema implica relacionar esos datos y observar cómo los cambios en un área pueden afectar a las demás.

La oportunidad también forma parte de la calidad. Una información correcta puede perder utilidad si llega después del momento en que debía tomarse una decisión. Por ello, la frecuencia de actualización debe responder al tipo de decisión: algunas requieren seguimiento continuo, mientras otras pueden analizarse en periodos semanales, mensuales o trimestrales. La utilidad de la información depende de su calidad, integración y disponibilidad en el momento adecuado.

A esta discusión debe incorporarse la gobernanza de datos, entendida como el conjunto de responsabilidades, criterios y mecanismos mediante los cuales la organización procura que la información sea consistente, accesible, protegida y útil para quienes deben decidir. Al Said (2026) destaca que la gobernanza fortalece la confiabilidad

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

de los sistemas de Inteligencia de Negocios mediante prácticas como estandarización, gestión de metadatos, control de acceso y coordinación entre funciones. Desde una perspectiva gerencial, esto implica definir quién es responsable de cada dato, qué reglas determinan su actualización y qué procedimientos permiten corregir inconsistencias antes de que lleguen a los reportes utilizados por la dirección.

La gobernanza adquiere especial importancia cuando distintas áreas producen versiones diferentes de un mismo indicador. Si ventas utiliza una definición de cliente activo y finanzas emplea otra, el problema no es solamente técnico: la organización puede terminar evaluando su desempeño con criterios incompatibles. La Inteligencia de Negocios requiere, por tanto, un lenguaje común para los indicadores esenciales. Esta necesidad refuerza la dimensión informacional propuesta en el estudio, porque la capacidad analítica depende de una base de información cuya procedencia, significado y calidad puedan ser comprendidos por quienes la utilizan.

La integración también debe considerar la trazabilidad de la información. Un indicador útil no debería presentarse como un número aislado, sino permitir conocer de dónde proviene, cuándo fue actualizado y qué variables intervienen en su cálculo. Esta trazabilidad facilita detectar errores, comparar períodos y explicar cambios inesperados. De esta forma, la calidad de datos deja de ser una actividad previa al análisis y se convierte en una condición permanente del ciclo de Inteligencia de Negocios. La confianza en la información es especialmente relevante cuando los resultados del análisis influyen en inversiones, expansión, asignación de recursos o modificaciones operativas.

Inteligencia artificial y evolución de business intelligence

La rápida incorporación de inteligencia artificial cambia significativamente las posibilidades de la Inteligencia de Negocios. Mientras que los sistemas tradicionales se han enfocado sobre todo en describir lo que pasó, las nuevas herramientas analíticas ayudan a encontrar patrones, hacer predicciones y apoyar recomendaciones. Igualmente, Shrestha, Krishna y von Krogh (2021) explican que los algoritmos de aprendizaje profundo pueden ampliar la capacidad de procesamiento de información y apoyar la toma de decisiones organizacionales, aunque también introducen desafíos económicos y organizacionales.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Podemos ver una evolución que va del análisis descriptivo al diagnóstico, la predicción y la prescripción. Este cambio aumenta mucho la capacidad de análisis de las organizaciones. Sin embargo, también trae riesgos ligados a la calidad de la información, los sesgos, la gobernanza y la supervisión. La inteligencia artificial debe verse como una herramienta que ayuda a la Inteligencia de Negocios, no como un reemplazo total del juicio empresarial.

Es importante señalar que el uso de algoritmos puede aumentar las capacidades analíticas de quienes toman decisiones en el ámbito empresarial, pero la interpretación del contexto, la definición de objetivos y la responsabilidad sobre la decisión continúan siendo funciones organizacionales esenciales, tal como lo plantean, (Shrestha, Krishna y von Krogh, 2021).

El talento humano en la inteligencia de negocios

El desarrollo tecnológico ha incrementado la capacidad para almacenar y procesar información, pero no elimina el papel del talento humano. Nonaka y Takeuchi (1995) distinguen entre conocimiento explícito y tácito, lo que permite comprender por qué una parte relevante de la inteligencia de una organización reside en la experiencia, las habilidades y el juicio de las personas.

Esta información no siempre se encuentra estructurada en una base de datos. El talento humano participa en diferentes momentos del proceso de Business Intelligence: formula preguntas, interpreta resultados, identifica excepciones, aporta contexto y evalúa si una alternativa es viable. Un algoritmo puede mostrar una tendencia, pero comprender sus implicaciones puede requerir conocimiento sobre clientes, proveedores, regulación, cultura, recursos o acontecimientos que no estén representados completamente en los datos.

Por ello, la relación entre tecnología y personas debe entenderse como complementaria. En el mismo contexto, Shrestha, Krishna y von Krogh (2021) plantean que los algoritmos pueden aumentar las capacidades de decisión de los miembros de una organización. Desde la perspectiva desarrollada en el presente artículo científico, esa ampliación es más útil cuando los resultados tecnológicos se integran con conocimiento empresarial, así mismo, con la responsabilidad humana sobre la decisión final.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Adaptabilidad empresarial en entornos de cambio

La capacidad de adaptarse es uno de los beneficios más importantes de una Inteligencia de Negocios bien desarrollada. Los mercados actuales atraviesan cambios provocados por la innovación tecnológica, nuevas regulaciones, modificaciones en las cadenas de suministro, competencia internacional y transformaciones en el comportamiento de los consumidores.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, la adaptación requiere integrar y reconfigurar competencias y recursos frente a entornos cambiantes (Teece, Pisano y Shuen, 1997). La Inteligencia de Negocios puede contribuir a este proceso mediante mecanismos que permitan detectar señales de cambio antes de que sus efectos aparezcan completamente reflejados en los resultados de la organización.

Sin embargo, detectar un cambio no significa necesariamente estar preparado para responder a él. Una empresa puede identificar una disminución en sus ventas, un aumento en los costos o una modificación en las preferencias de sus clientes y continuar tomando las mismas decisiones. Por esta razón, la adaptabilidad no depende solamente de obtener información, sino también de la capacidad para interpretarla, relacionarla con el contexto y transformarla oportunamente en acciones. Se hace fundamente exponer que, uno de los objetivos de la Inteligencia de Negocios debe ser, entonces, reducir el tiempo entre el cambio, su detección, su interpretación, asimismo, como la respuesta de la organización.

Además, no todos los cambios aparecen inicialmente en los indicadores financieros. Variaciones en las reclamaciones de clientes, tiempos de entrega, comportamiento de compra, disponibilidad de proveedores o funcionamiento de los procesos internos pueden representar señales tempranas de situaciones que posteriormente tendrán un impacto mayor. Analizar esta información de manera integrada permite anticipar riesgos, pero también identificar oportunidades que podrían pasar desapercibidas si cada área de la organización analiza únicamente sus propios resultados.

En este sentido, una empresa adaptable no es necesariamente aquella que posee mayor cantidad de datos o las herramientas tecnológicas más avanzadas, sino aquella

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

que puede identificar qué información es relevante, comprender su significado y utilizarla para actuar. Cada respuesta genera, a su vez, nuevos resultados que pueden ser medidos y analizados. De esta manera, la Inteligencia de Negocios contribuye a crear un ciclo continuo de información, decisión, acción, evaluación y aprendizaje que fortalece progresivamente la capacidad de adaptación de la organización.

Inteligencia de negocios en pequeñas y medianas empresas

La Inteligencia de Negocios no es exclusiva de las grandes corporaciones. Las pequeñas y medianas empresas también producen información sobre ventas, costos, clientes, inventarios, proveedores y operaciones que puede utilizarse para apoyar sus decisiones. Llave (2017) identificó, mediante una revisión sistemática, diferentes líneas de adopción, implementación y beneficios de Business Intelligence y Analytics en PYMES, aunque también señaló que estas organizaciones presentan diferencias y limitaciones frente a empresas de mayor tamaño. Estas condiciones no eliminan la posibilidad de desarrollar capacidades de BI, pero hacen necesario adaptar su implementación a los recursos, necesidades y características particulares de cada empresa.

En las PYMES, las restricciones de recursos hacen especialmente importante establecer prioridades. El desarrollo de la Inteligencia de Negocios puede comenzar con un número limitado de preguntas e indicadores directamente relacionados con problemas reales de gestión. Una empresa pequeña, por ejemplo, puede iniciar analizando cuáles productos generan mayor rentabilidad, qué clientes presentan mayor recurrencia, cómo se comportan sus costos, qué niveles de inventario necesita mantener o cuáles actividades están afectando sus tiempos de respuesta. El objetivo no debe ser medir todo lo que ocurre dentro de la organización, sino identificar qué información puede contribuir realmente a mejorar una decisión.

La capacidad de desarrollar Inteligencia de Negocios tampoco depende únicamente de adquirir plataformas sofisticadas. Una PYME puede comenzar fortaleciendo la forma en que registra, organiza y utiliza la información que ya produce. Establecer criterios consistentes para registrar ventas, costos, inventarios o comportamiento de clientes permite construir progresivamente una base de información más confiable. A medida que aumenta el volumen de operaciones y la complejidad de las

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

decisiones, las herramientas utilizadas también pueden evolucionar de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Cabe señalar que, esta perspectiva permite, además, aprovechar una característica frecuente de las pequeñas empresas: la cercanía entre propietarios, colaboradores, clientes y procesos. En muchas PYMES, quienes toman las decisiones participan directamente en las operaciones y poseen conocimiento que difícilmente aparece por completo en un sistema.

Integrar esa experiencia con información estructurada permite combinar el conocimiento práctico del negocio con evidencia obtenida de sus propias operaciones. De esta manera, la Inteligencia de Negocios puede desarrollarse progresivamente como una capacidad de gestión, sin exigir desde el inicio una infraestructura tecnológica compleja ni reproducir necesariamente los modelos utilizados por organizaciones de mayor tamaño.

De la decisión al aprendizaje organizacional

El valor de la Inteligencia de Negocios no termina cuando la información conduce a una decisión. Una decisión empresarial produce resultados que también deben ser observados y analizados. Si una organización modifica un precio, cambia un proveedor, introduce un producto, ajusta un proceso o implementa una nueva estrategia, necesita posteriormente determinar si la decisión produjo el efecto esperado. Esta evaluación permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos e identificar diferencias que puedan requerir nuevos ajustes.

De esta manera, la Inteligencia de Negocios puede entenderse como un proceso continuo de información, análisis, decisión, ejecución, medición y aprendizaje. Los resultados de una acción generan nuevos datos que regresan al proceso y permiten mejorar decisiones posteriores. La organización no solamente utiliza información para responder a una situación determinada, sino que también aprende de las consecuencias de sus propias decisiones. Esta retroalimentación fortalece progresivamente el conocimiento empresarial y evita que la Inteligencia de Negocios se limite a producir reportes sobre el pasado, convirtiéndolo en un mecanismo para evaluar acciones, realizar ajustes y orientar decisiones futuras.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Hacia una concepción integral de inteligencia de negocios

El análisis permite identificar cinco dimensiones que se relacionan entre sí: informacional, analítica, humana, estratégica y adaptativa. Estas dimensiones amplían la idea tradicional. La dimensión informacional comprende la disponibilidad, calidad, consistencia e integración de los datos que sirven de base para el análisis. La dimensión analítica corresponde a la capacidad de organizar, comparar e interpretar información para identificar patrones, relaciones y posibles escenarios. Ambas dimensiones representan la base técnica e informacional del proceso, pero no explican por sí solas cómo una organización convierte los resultados en decisiones.

La dimensión humana incorpora experiencia, conocimiento tácito, criterio profesional y comprensión del contexto. La dimensión estratégica conecta la información con objetivos, prioridades y asignación de recursos. Finalmente, la dimensión adaptativa se relaciona con la capacidad de aprender de los resultados, detectar cambios y ajustar decisiones o procesos. Las cinco dimensiones se complementan: una debilidad importante en cualquiera de ellas puede limitar el valor obtenido de las demás.

La relación entre estas dimensiones también permite comprender que el desarrollo de Inteligencia de Negocios no necesariamente ocurre de manera uniforme dentro de una organización. Una empresa puede disponer de información confiable y herramientas analíticas avanzadas y, sin embargo, presentar dificultades para convertir los resultados en decisiones cuando existe poca participación de la dirección o cuando los objetivos estratégicos no están claramente definidos. De forma similar, una organización puede contar con personal con amplia experiencia y conocimiento del negocio, pero limitar su capacidad de análisis si la información se encuentra fragmentada o no está disponible en el momento necesario.

Desde esta perspectiva, las cinco dimensiones no deben analizarse como componentes independientes, sino como capacidades que se fortalecen o limitan entre sí. La dimensión informacional proporciona la materia prima del proceso; la analítica permite examinarla y establecer relaciones; la dimensión humana aporta conocimiento y contexto; la estratégica determina hacia dónde debe dirigirse la decisión; y la adaptativa permite evaluar sus resultados y responder a nuevas condiciones. El valor de la Inteligencia de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Negocios surge de la interacción entre estas dimensiones y no únicamente del desarrollo individual de una de ellas.

Esta concepción también permite reconocer que diferentes organizaciones pueden presentar distintos niveles de desarrollo en cada dimensión. Por ello, antes de realizar nuevas inversiones en tecnología, una empresa podría identificar cuáles dimensiones representan actualmente sus principales limitaciones. En algunos casos el problema puede encontrarse en la calidad de los datos; en otros, en la capacidad analítica, la coordinación entre áreas, la interpretación de la información o la dificultad para convertir los resultados en acciones. Esta evaluación permite orientar los esfuerzos de mejora hacia las condiciones que realmente limitan la capacidad de Inteligencia de Negocios.

Esta propuesta no pretende sustituir las definiciones tecnológicas de Business Intelligence, sino ampliar su interpretación. Wixom y Watson (2010) muestran la relevancia de la organización basada en BI, mientras que Talaoui y Kohtamäki (2020) evidencian la relación del proceso de Business Intelligence con antecedentes y resultados organizacionales. Las cinco dimensiones sintetizan estos elementos desde una perspectiva que conecta información, análisis, personas, estrategia y adaptación.

La inteligencia de negocios es la capacidad de una organización para convertir datos, información y conocimiento en decisiones estratégicas, acciones medibles y aprendizaje que contribuyen a mejorar la competitividad, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad de la empresa. La diferencia principal consiste en evitar que la herramienta tecnológica se confunda con la capacidad organizacional que busca facilitar.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, documental y descriptivo, orientado al análisis conceptual de la Inteligencia de Negocios y su evolución como capacidad organizacional. Arias (2012, p. 27) define la investigación documental como un proceso basado en la “búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. Esta definición corresponde con el procedimiento empleado, debido a que el estudio se fundamentó en fuentes previamente publicadas y no en la recolección de datos primarios mediante encuestas, experimentos o entrevistas.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

La revisión comprendió libros y artículos científicos relacionados con Business Intelligence, analytics, estrategia empresarial, teoría general de sistemas, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, capacidades dinámicas, cultura de datos e inteligencia artificial. Se conservaron obras clásicas por su relevancia en la construcción conceptual y se incorporaron artículos académicos que permiten observar la evolución del campo. Entre las fuentes analizadas se encuentran trabajos de Davenport y Harris (2007), Wixom y Watson (2010), Yeoh y Koronios (2010), Talaoui y Kohtamäki (2020), Llave (2017), Pałys y Pałys (2023) y Shrestha, Krishna y von Krogh (2021).

El procedimiento se organizó en varias etapas. Primero se identificaron conceptos y enfoques vinculados con la definición y evolución de Business Intelligence. Luego se agruparon los contenidos en categorías: información y tecnología, toma de decisiones, interdependencia organizacional, conocimiento, estrategia, factores organizacionales, inteligencia artificial y adaptabilidad. Posteriormente se compararon coincidencias y diferencias entre los autores revisados y se relacionaron sus planteamientos con el problema central del estudio: la distancia que puede existir entre disponer de información y convertirla en conocimiento, decisiones, acciones y resultados.

El estudio no pretende comprobar relaciones de causa y efecto mediante análisis estadísticos, sino desarrollar una interpretación teórica fundamentada sobre el papel de la Inteligencia de Negocios en las organizaciones actuales. A partir del análisis documental se identificaron elementos recurrentes en la literatura y se construyó una síntesis conceptual que permite comprender la Inteligencia de Negocios no solamente como una infraestructura tecnológica, sino como una capacidad organizacional relacionada con la información, el análisis, el conocimiento humano, la estrategia y la adaptabilidad.

Resultados y Discusión

La revisión documental permitió identificar cuatro resultados principales. Primero, la literatura muestra una evolución desde una concepción predominantemente tecnológica de Business Intelligence hacia enfoques que incorporan estrategia, procesos y factores organizacionales. Segundo, la capacidad de generar valor depende de integrar información procedente de diferentes áreas y convertirla en conocimiento útil para decidir. Tercero, el conocimiento humano continúa siendo necesario para interpretar el contexto,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

incluso cuando aumenta la automatización. Cuarto, la relación entre la Inteligencia de Negocios y las capacidades dinámicas permite comprender su contribución a la adaptación de las empresas frente a cambios del entorno.

Los enfoques examinados permiten observar un cambio importante en la forma de comprender la Inteligencia de Negocios. Al principio, la idea de Business Intelligence estuvo muy marcada por el desarrollo de sistemas de información y procesamiento de datos. Posteriormente, herramientas como analytics, big data y la inteligencia artificial ampliaron las capacidades disponibles para analizar información y permitir la toma de decisiones.

Sin embargo, el reto para las organizaciones continúa siendo principalmente de carácter organizacional: cómo relacionar la información proveniente de distintos departamentos especializados y comprender cómo las decisiones adoptadas en una parte de la organización afectan al resto. Las empresas no obtienen ventajas únicamente por tener acceso a la misma tecnología que sus competidores. La diferencia se encuentra en la forma en que integran esa tecnología con la información, el conocimiento, la estrategia, los procesos y la capacidad de ejecución.

Por ello, la discusión actual debería concentrarse menos en qué tecnologías utiliza una organización y más en su capacidad para transformar datos en información, información en conocimiento y conocimiento en decisiones capaces de generar resultados medibles. Siguiendo esta perspectiva, la tecnología facilita los procesos, pero es la Inteligencia de Negocios, entendida como capacidad organizacional, la que permite integrar información, personas, estrategia, ejecución y aprendizaje.

Los planteamientos de Davenport y Harris (2007) permiten comprender el valor de las capacidades analíticas para competir, mientras que Wixom y Watson (2010) amplían el análisis hacia la organización basada en Business Intelligence. La revisión de Talaoui y Kohtamäki (2020) confirma que la literatura ha evolucionado hacia una comprensión más amplia, en la que el proceso de Business Intelligence se relaciona con factores ambientales, organizacionales, gerenciales e individuales y con resultados estratégicos y de desempeño. Esta evolución respalda la necesidad de analizar la Inteligencia de Negocios más allá de la herramienta tecnológica.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

La Teoría General de Sistemas (TGS) aporta una explicación adicional. Si las áreas de una empresa forman parte de un sistema interdependiente, el análisis de un indicador aislado puede ser insuficiente para comprender un resultado (von Bertalanffy, 1968). Esta relación justifica que la integración de información entre departamentos sea considerada una condición central de la Inteligencia de Negocios y no únicamente un problema técnico de consolidación de datos.

La gestión del conocimiento refuerza esta interpretación. Por su parte, los teóricos, Nonaka y Takeuchi (1995) permiten distinguir la información que puede documentarse del conocimiento que permanece asociado a la experiencia de las personas. Por ello, la capacidad de Inteligencia de Negocios requiere mecanismos que permitan combinar evidencia cuantitativa con conocimiento contextual. La tecnología puede ampliar el acceso y la velocidad del análisis, pero no reemplaza automáticamente la interpretación del negocio.

Desde la perspectiva estratégica, Teece, Pisano y Shuen (1997) vinculan la ventaja competitiva en entornos cambiantes con la capacidad para integrar y reconfigurar competencias. La Inteligencia de Negocios puede contribuir a esta capacidad cuando reduce el tiempo entre la aparición de una señal, su interpretación y la respuesta de la organización. En este punto se conecta directamente con la dimensión adaptativa propuesta en el artículo.

La inteligencia artificial amplía todavía más las posibilidades de procesamiento y predicción, pero también hace más visible la necesidad de gobernanza y juicio humano. Shrestha, Krishna y von Krogh (2021) muestran que los algoritmos pueden aumentar la toma de decisiones organizacionales y, al mismo tiempo, generar desafíos que deben ser atendidos por la organización. Por ello, una mayor automatización no elimina las dimensiones humana y estratégica de la Inteligencia de Negocios.

En conjunto, la literatura examinada permite sostener que la diferencia entre disponer de tecnología y desarrollar una capacidad de Inteligencia de Negocios se encuentra en la integración. La propuesta de cinco dimensiones presentada en este artículo organiza esa integración y permite observar que una empresa puede ser fuerte en tecnología y débil en cultura, estrategia o adaptabilidad.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Comprender la Inteligencia de Negocios como una capacidad organizacional tiene implicaciones directas para la gestión. En primer lugar, la responsabilidad sobre Business Intelligence no puede concentrarse exclusivamente en el área tecnológica. Los especialistas en sistemas y análisis cumplen una función esencial, pero las preguntas que orientan el análisis deben surgir de necesidades reales de la organización. La dirección y las áreas operativas necesitan participar en la definición de indicadores, interpretación de resultados y selección de acciones.

En segundo lugar, las iniciativas de Business Intelligence pueden comenzar por identificar decisiones relevantes que actualmente se toman con información insuficiente. A partir de esas decisiones se determina qué datos son necesarios, con qué frecuencia deben actualizarse y qué indicadores permitirán evaluar los resultados. Se recalca que este orden ayuda a evitar que la organización acumule reportes sin una conexión clara con sus objetivos.

En tercer lugar, la coordinación entre áreas debe formar parte del proceso. Una revisión de desempeño puede ir más allá de presentar resultados departamentales y analizar relaciones entre ventas, inventarios, operaciones, servicio al cliente y resultados financieros. Esta forma de trabajo favorece la comprensión sistémica desarrollada en el artículo y permite observar efectos que no serían visibles desde una sola función.

Finalmente, el desarrollo de Business Intelligence puede entenderse como un proceso gradual. Una organización puede comenzar mejorando la calidad y disponibilidad de la información, avanzar hacia análisis más consistentes y posteriormente incorporar automatización, modelos predictivos o inteligencia artificial. La madurez no depende solamente de la tecnología utilizada, sino del equilibrio entre las dimensiones informacional, analítica, humana, estratégica y adaptativa.

La medición constituye otro componente gerencial importante. Una decisión apoyada por BI debería asociarse, siempre que sea posible, con una expectativa de resultado y con indicadores que permitan observar posteriormente qué ocurrió. Esta práctica convierte la ejecución en una nueva fuente de información y ayuda a distinguir entre decisiones que funcionaron por las razones previstas y resultados que pudieron estar influidos por otros factores.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Es significativo señalar que, la revisión posterior de resultados también favorece el aprendizaje organizacional. Cuando los equipos documentan qué información utilizaron, qué supuestos formularon y qué resultados obtuvieron, la experiencia deja de permanecer únicamente en la memoria individual. Esta retroalimentación fortalece decisiones futuras y conecta la gestión del conocimiento con el ciclo de Inteligencia de Negocios descrito en el artículo.

Estas implicaciones muestran que la adopción de la Inteligencia de Negocios no debería evaluarse únicamente por la instalación de una plataforma o la producción de tableros. El criterio más relevante es si la organización logra utilizar la información para comprender mejor sus problemas, coordinar áreas, elegir alternativas, ejecutar acciones y aprender de sus resultados. En esa capacidad de convertir información en acción se encuentra el valor estratégico planteado a lo largo de este estudio.

Un aspecto adicional que emerge de la revisión es que la relación entre la Inteligencia de Negocios y agilidad no depende exclusivamente de la cantidad de información disponible. Autores como, Gómez-Duque, Daza-Torres y Arias-Pérez (2023) encontraron que los procesos racionales de toma de decisiones cumplen un papel relevante para aprovechar el conocimiento del entorno generado por Business Intelligence. Este resultado permite precisar la dimensión analítica propuesta en el artículo: no basta con detectar una señal; la organización necesita evaluarla mediante criterios, comparaciones y reglas que permitan determinar su relevancia antes de convertirla en una acción.

En conjunto, estos hallazgos permiten observar una relación circular entre las cinco dimensiones propuestas. La dimensión informacional proporciona una base confiable; la analítica transforma esa información en explicaciones y alternativas; la humana aporta contexto y juicio; la estratégica determina prioridades; y la adaptativa conecta el aprendizaje con la respuesta. Una debilidad importante en cualquiera de ellas puede limitar a las demás. Por ejemplo, una organización con análisis avanzado, pero datos inconsistentes puede producir conclusiones sofisticadas, pero poco confiables; de igual forma, información de alta calidad puede tener escaso impacto si no existe capacidad para ejecutarla.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

CONSIDERACIONES FINALES

La inteligencia de negocios constituye una capacidad organizacional importante que trasciende el uso de herramientas meramente informáticas o tecnológicas. El verdadero valor de la Inteligencia de Negocios surge cuando la organización desarrolla la capacidad de transformar los datos obtenidos en información contextualizada, interpretar dicha información mediante conocimiento empresarial y utilizarla como fundamento para decisiones y acciones concretas.

La inteligencia de negocios no debe entenderse solo como un proceso que termina con la obtención de información. Esta información debe ser contextualizada para convertirla en conocimiento considerando los objetivos estratégicos de la organización. Este conocimiento genera valor cuando contribuye a tomar decisiones que pueden implementarse y evaluarse. A su vez, el resultado de esta toma de decisiones generará nuevos datos y conocimientos que permitirán revisar decisiones pasadas y orientar las futuras. De esta forma, la inteligencia de Negocios se convierte en un proceso continuo de análisis, medición y aprendizaje organizacional.

La parte humana es tan importante como la tecnología dentro de la Inteligencia de Negocios. La tecnología nos permite incrementar la velocidad de obtención y análisis de información, pero el conocimiento tácito, la experiencia, comprensión de la información y el juicio profesional siguen teniendo un papel esencial en la interpretación de la información y la toma de decisiones.

Por ello, la Inteligencia de Negocios no debe concebirse exclusivamente como una función tecnológica, sino como una capacidad organizacional que integra datos, información, conocimiento, análisis, estrategia, decisiones y ejecución. Aunque la tecnología facilita el procesamiento de grandes volúmenes de información, el talento humano continúa siendo necesario para interpretarla dentro de la realidad de cada organización y convertirla en acciones coherentes con los objetivos empresariales. El valor estratégico de la Inteligencia de Negocios reside en su capacidad para reducir la distancia entre información y acción. Una organización verdaderamente orientada por Inteligencia de Negocios no es necesariamente aquella que posee la mayor cantidad de datos o la tecnología más sofisticada, sino aquella que logra convertir de manera

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

sistemática su información y conocimiento en decisiones fundamentadas, evaluar sus resultados y aprender de ellos.

Finalmente, ante los cambios tecnológicos y económicos constantes, solo las organizaciones capaces de integrar la información, interpretar estos cambios, aprender de sus resultados y ajustar sus decisiones pueden responder con mayor rapidez y coherencia a las transformaciones del entorno. En este sentido, la Inteligencia de Negocios puede contribuir no solo a mejorar las decisiones inmediatas, sino también a fortalecer la competitividad, la adaptabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo.

El estudio presenta las limitaciones propias de una investigación documental y descriptiva. La revisión se orientó a integrar aportes relevantes para construir una interpretación conceptual y no corresponde a una revisión sistemática exhaustiva de toda la literatura disponible. En consecuencia, la propuesta de cinco dimensiones debe entenderse como una síntesis teórica susceptible de validación posterior.

Futuras investigaciones pueden desarrollar instrumentos para evaluar las dimensiones informacional, analítica, humana, estratégica y adaptativa y estudiar su relación con desempeño, calidad de decisiones, innovación o sostenibilidad. También resulta pertinente comparar organizaciones de diferentes tamaños y sectores y analizar cómo la inteligencia artificial modifica la interacción entre tecnología, conocimiento humano y responsabilidad en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al Said, N. (2026). *Strategic Data Governance for Business Intelligence: Enhancing Decision Integrity and Organizational Value*. En Architecting Strategic Business Transformation through Data-Driven Systems. IGI Global. (Pp. 285-316).

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Venezuela. Editorial Episteme.

Davenport, T. H. y Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning.* Estados Unidos. Harvard Business School Press.

Gómez-Duque, L. A., Daza-Torres, J. D. y Arias-Pérez, J. (2023). *Business intelligence and organizational agility: Are rational and intuitive decision-making relevant?* Estudios Gerenciales. Volúmen 39, No. 167. (Pp. 181-191).

Llave, M. R. (2017). *Business Intelligence and Analytics in Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review.* Procedia Computer Science.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Volúmen 121. (Pp. 194-205).

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Estados Unidos*. Oxford University Press.

Pałys, M. J. y Pałys, A. (2023). *Benefits and Challenges of Self-Service Business Intelligence Implementation.* Procedia Computer Science. Volúmen 225. (Pp. 795-803).

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Estados Unidos. Free Press.

Shrestha, Y. R., Krishna, V. y von Krogh, G. (2021). *Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges.* Journal of Business Research. Volúmen 123. (Pp. 588-603).

Talaoui, Y. y Kohtamäki, M. (2020). *35 years of research on business intelligence process: a synthesis of a fragmented literature.* Management Research Review. Volúmen 44, No. 5. (Pp. 677-717).

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management.* Strategic Management Journal. Volúmen 18, No. 7. (Pp. 509-533).

On Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Estados Unidos. George Braziller.

Wixom, B. H. y Watson, H. J. (2010). *The BI-Based Organization. International.* Journal of Business Intelligence Research. Volúmen 1, No. 1. (Pp. 13-28).

Yeoh, W. y Koronios, A. (2010). *Critical Success Factors for Business Intelligence Systems.* Journal of Computer Information Systems. Volúmen 50, No. 3. (Pp. 23-32).