

# **POSIBILIDADES ESTRATÉGICAS QUE BRINDA LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL**

Dr. Ing. José A. Macías Mesa

Profesor de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas

jose.macias@umcc.cu

Dra. María de Lourdes Artola Pimentel

Jefa del Dpto. Matemáticas de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas

lourdes.artola@umcc.cu

## **RESUMEN**

Por sus características, donde cada entidad tiene singularidades que la hacen propia, con activos tangibles e intangibles especializados que se convierten en una inversión costosa, está apremiada de sistemas de gestión y cabe preguntarse entonces, ¿Cómo enfrentar adecuadamente el problema del lanzamiento de estrategias en el momento actual?. Los autores consideran que la estrategia de tener un sistema de inteligencia empresarial, con énfasis en la inteligencia competitiva y la vigilancia, va a coadyuvar al mejor desempeño gerencial para posibilitar la toma de decisiones estratégicas e ir posicionando a dicha entidad como de alto desempeño.

## **PALABRAS CLAVES**

- Inteligencia Empresarial, Inteligencia Competitiva

## **1. Introducción**

Cada empresa es única, posee sus propias particularidades y por tanto su desarrollo es diferenciado. No obstante la certeza de este planteamiento, se ha demostrado que existe un grupo importante de rasgos comunes en el análisis y formulación de las estrategias y que son válidas para cualquier empresa en que nos encontremos. Se pueden identificar entonces estrategias que en la práctica poseen diferencias en el momento de su implementación.

En consecuencia, sin importar el giro de las organizaciones, éstas están procediendo a reanalizar sus negocios con la mira puesta en la competitividad, entendiendo que para ello es necesario ser eficientes y eficaces para satisfacer las demandas del cliente. Se ha comprendido que el éxito de los negocios se logra a partir de mejoras internas que permiten formular y reorientar sus perspectivas de evolución competitiva. Dentro de estos procesos internos están los llamados estratégicos, donde el porvenir deseable se va modelando en el desarrollo competitivo empresarial.

Dentro de los procesos de planificación estratégica, insertada en la Dirección Estratégica de la empresa, la identificación y selección de estrategias empresariales (cursos de acción para alcanzar los objetivos de la organización) tienen que tomar muy en consideración el posicionamiento competitivo que se posee. A su vez dentro de los enfoques de clasificación de estrategias, que van tomando cuerpo en el tercer milenio, están aquellos que propenden la validez

de la cadena Eficiencia/Diferenciación/Acople/Propulsores de Ganancia donde marcan la diferencia la Estrategia Esencial y los Recursos Estratégicos.

De hecho, estos planteamientos llevados a la realidad, son acciones de Inteligencia Empresarial. Si bien no estructuradas por si sola si lógicas en el desempeño de clase y necesarias para el análisis del movimiento del entorno. Propiciar el análisis de cómo los competidores han solucionado, o tratan de solucionar, los problemas presentes en el mercado, así como la definición de cómo se colecta, analiza y procesa la información para convertirla en conocimiento válido para la empresa.

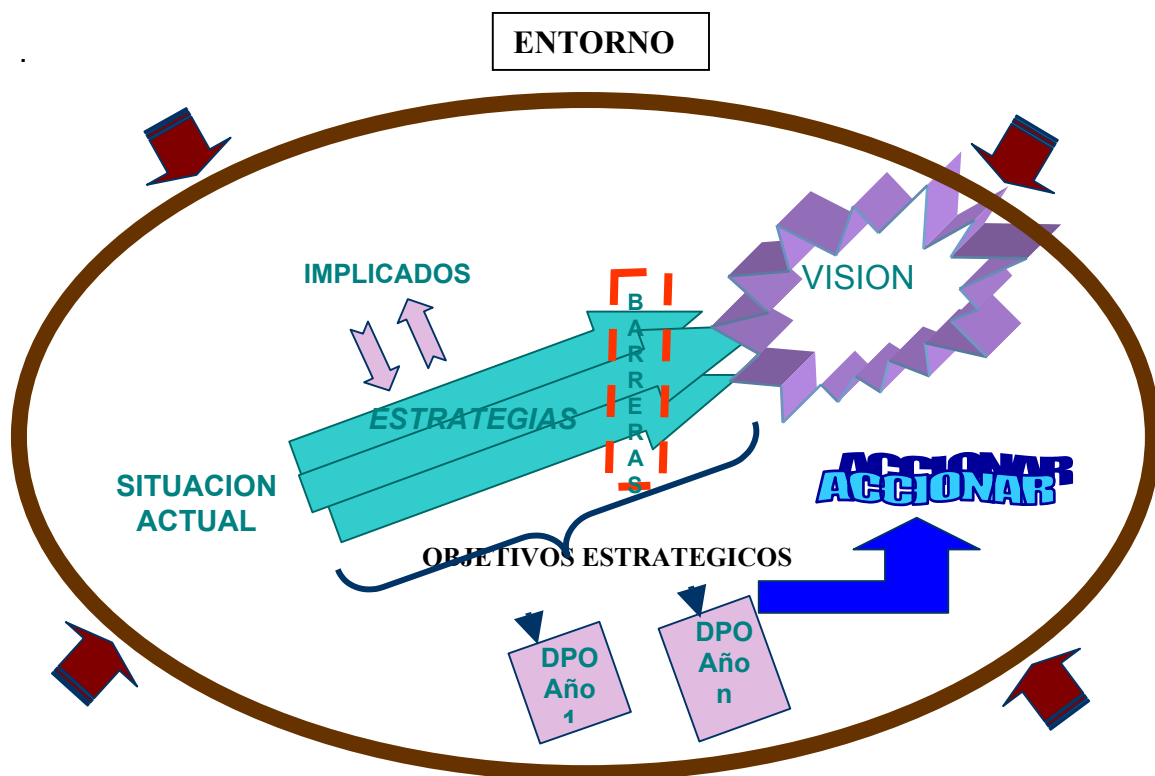
Entonces, ¿Cómo enfrentar adecuadamente el problema del lanzamiento de estrategias en el momento actual?. Los autores consideran que la estrategia de tener un sistema de inteligencia empresarial, con énfasis en la inteligencia competitiva y la vigilancia, va a coadyuvar al mejor desempeño gerencial para posibilitar la toma de decisiones estratégicas e ir posicionando a la empresa como una entidad de alto desempeño.

## **2. La Dirección Estratégica en el entorno empresarial actual**

La Dirección Estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, donde se dejan atrás paradigmas de planificación rígida y se busca poner en planos estelares todos los activos estratégicos que posee la empresa. Se reconoce por la Dirección Estratégica la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas, el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo, las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación.

Busca lograr capacidades distintivas permanentes de la empresa con respecto a los competidores, o sea, competencias propias constituidas con permanencia en el tiempo a partir de las características de su personal, sus métodos y tecnología, su organización y dirección, su sistema de valores y una correcta identificación de los factores claves de éxito por áreas de resultados claves.

Si nos planteamos un modelo estratégico simplificado (Portuondo, A. L.) tendríamos:



Este modelo necesita de una planificación. Dicha planificación ha evolucionado rápidamente y se va caracterizando cada vez más por no dar, en su contenido, prioridad a ninguna forma particular de crecimiento, no limitar el análisis del entorno sólo a la esfera económica, basar sus preceptos en la incertidumbre, estar en permanente cambio, propiciar la innovación permanente, no pretender ser absolutamente abarcadora, usar métodos científicos para el análisis y ser un asunto de todos los empleados a los que hay que implicar correctamente.

El lanzamiento de las Estrategias se considera el momento de mayor actividad empresarial. Con ellas se pone en juego el desarrollo de la empresa, incluso se considera que puede realizarse un magnífico análisis de planificación estratégica que una vez puesto en marcha puede fracasar; el dilema radica entonces que no se seleccionaron las estrategias correctas.

Consideramos que las empresas que hacen de su planificación estratégica un instrumento de trabajo vivo, donde de manera simple, rápida y con seguridad logran llevar a la práctica sus ideas, poseen muchas posibilidades de ir hacia enfoques de empresariales de clase, serán más competitivas.

### 3. La Dirección Estratégica y la Inteligencia Empresarial

Considerando el siguiente análisis (Biasca, R.) como válido y secuencial en el proceso de dirección estratégica:





### Identificación de Estrategias Alternativas

- Revisar Misión.
- Anticipar acciones de competidores.
- Identificar alternativas.

### SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

*Corporativa, Unidades de Negocio, Nivel Funcional, Planes Operativos y Presupuestos.*

### Adecuación Estructura - Estrategia - Control

### Implementación del Cambio Estratégico

- Poder, política, conflicto
- Liderazgo
- Cambio

### **Evaluación**

## **Competitividad Estratégica**

---

Vemos que es posible identificar en el mismo los términos de Inteligencia Empresarial formulados por Tyson donde se considera que la misma es un proceso analítico que transforma datos en conocimiento estratégico relevante y preciso, donde se conoce la información sobre la posición de los competidores,

su desempeño, capacidad e intenciones, sobre las fuerzas motoras del mercado, sobre productos y tecnologías específicas.

Por tanto se hace necesario que el programa de Inteligencia Empresarial (IE) se contemple desde este momento como un activo a cultivar, dedicando personal a dicho proceso. El mismo debe cubrir las actividades, en sistema, de reunir información de fuentes primaria y secundarias sobre bases de conocimiento, actualización de la información para el análisis, generar y establecer posibles elementos de cambio y difundir la acción oportuna para que los que le corresponde tomar decisiones puedan hacerlo para obtener la ventaja competitiva enunciada anteriormente.

La IE incluye la Inteligencia Competitiva y debe ser considerada desde el primer momento como un proceso dentro de la Dirección Estratégica, como una función organizacional que va a producir un producto de utilidad cardinal para el desarrollo de la empresa y que se denomina también Inteligencia Empresarial. La IE será capaz de reunir, analizar y diseminar para una gestión del conocimiento eficaz. La empresa que no cuente para su tránsito hacia empresa de clase con el producto Inteligencia Empresarial le será en extremo difícil inspirar una visión compartida y articulada de sus ventas, o organizarse alrededor de la lógica del cliente, colocar metas de alto desempeño, motivar el aprendizaje organizacional o aplicar nuevos conceptos o habilidades para el necesario aprender y aplicar.

Los aportes de la IE al correcto desarrollo de la Dirección Estratégica de la empresa, y máxime cuando la misma se potencia como de clase, son altos, nada despreciables y por tanto necesarios de ser tomados en cuenta. Con la IE se puede monitorear el entorno y va a ofrecer una visión global de los aspectos económicos, financieros, históricos, regulatorios, políticos, sociales y tecnológicos. Entonces la Dirección Estratégica tendrá mayores posibilidades de ser implantada correctamente y contribuir a la adecuada y actual cultura organizacional. Las sorpresas se reducen.

El monitoreo continuo del ambiente externo a la organización debe tomarse como parte del proceso de gestión estratégica de las organizaciones con constante vigilancia y actualización que permita que la empresa se mantenga dentro de la competitividad del mercado en que actúa.

Consideramos que no existe un modelo único suficientemente estudiado para insertar los procesos de IE dentro de la Dirección Estratégica de una empresa. El cómo estructurar la IE, metodologías a emplear y formación de equipos de trabajo son temáticas en franco proceso de desarrollo. En general el funcionamiento de un producto de IE requiere del análisis propio de la entidad que decida realizarlo y va a depender en gran medida del tamaño de la empresa, su estructura organizacional, actividades de negocio que desarrolla, poder financiero, tecnología disponible, directivo capaz y de primer nivel encargado, personal disponible para el mismo y patrones éticos establecidos.

Pueden combinarse las actividades de inteligencia a partir de procesos internos con personal propio y con actividades de consultoría externa. Resalta la

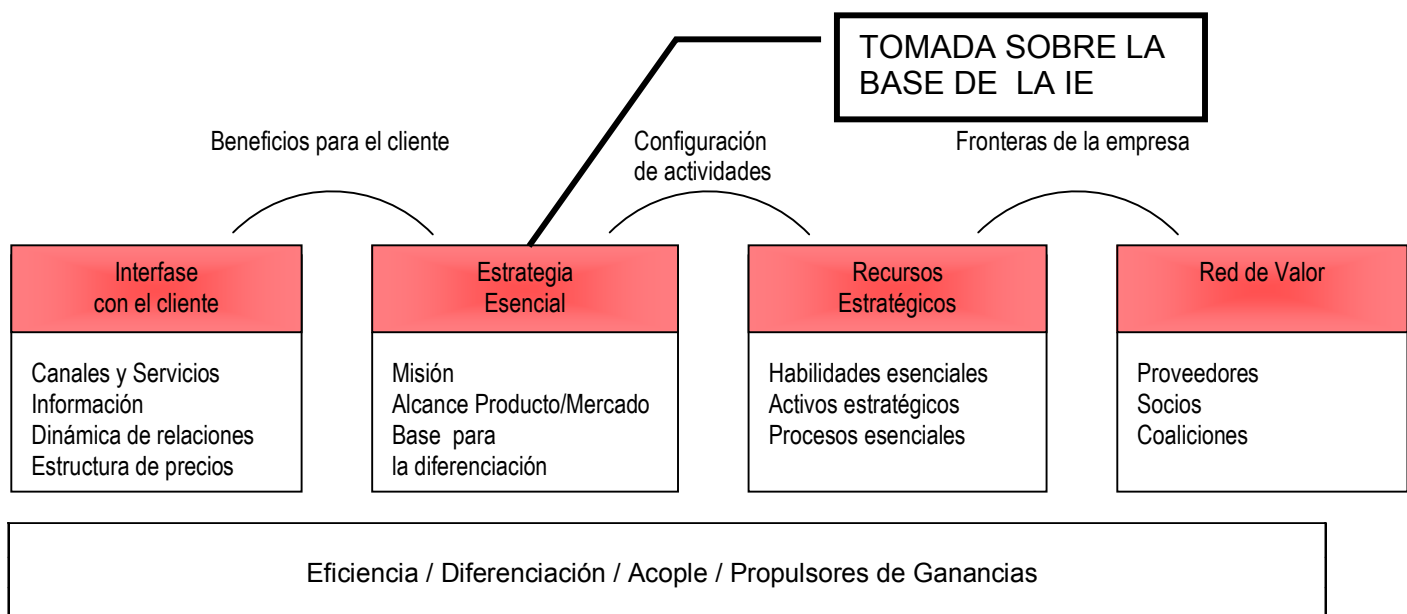
importancia de las personas en el proceso y la creación de una cultura organizacional que trabaje para la IE.

#### 4. El lanzamiento de estrategias en el contexto del nuevo milenio

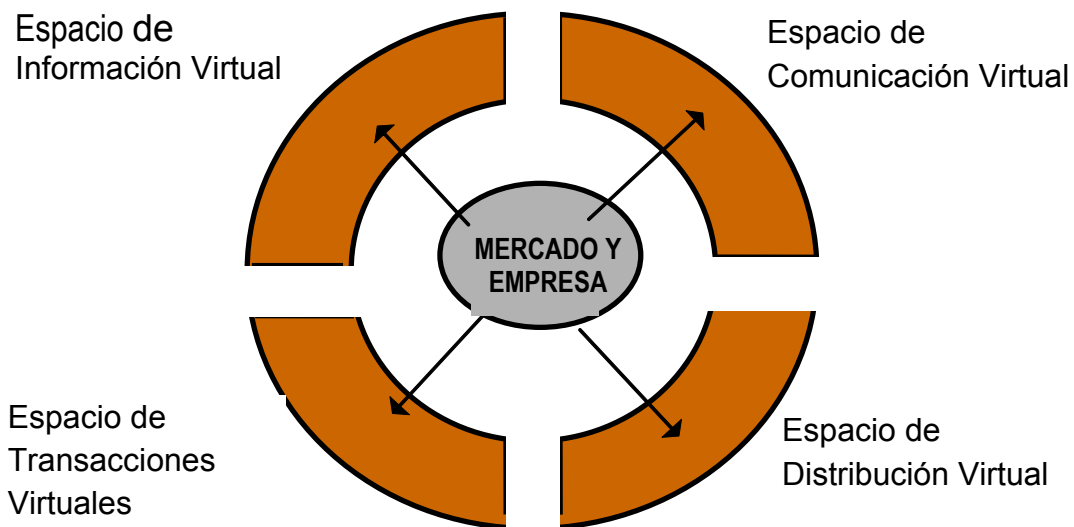
La estrategia como acción para el cumplimiento de los objetivos es, a nuestra consideración, el momento preciso en que la Inteligencia Empresarial puede aportar más a la gestión empresarial. Si se requiere del conocimiento que confieren los productos de inteligencia, entonces las estrategias serán las correctas, no habrá que rectificar y por tanto la competitividad irá en ascenso progresivo. Las estrategias tomadas que no mueven a la organización con un curso de acción para el futuro no serán una buenas estrategias corporativas. Entonces es necesario, totalmente necesario, que las estrategias sean formuladas sobre la base de las adecuadas acciones de IE.

Las estrategias competitivas genéricas permiten la potenciación de las capacidades de la organización, el conocimiento y la comprensión del mercado en el que se opera, la coordinación de todas las políticas y acciones, la adecuación de la estructura organizativa, la optimización de todos los recursos empresariales y el desarrollo de la cultura organizativa.

Los enfoques estratégicos para este tercer milenio se presentan bajo el siguiente enfoque (Hamel, G.), aún en fase de consolidación:



Dichos enfoques están muy vinculados a la estrategia y la tecnología informática con que se cuenta y Angehrn propone el siguiente modelo para las interacciones externas e internas:



El mismo diagrama es posible de usar, para considerar tanto los aspectos internos, la empresa a través de intranet, como los externos, el mercado, a través de las potencialidades de Internet. La formulación de estrategias, con estas características, máxime en las empresas establecidas bajo formatos no digitales y pertenecientes al pasado siglo, se encuentran en dilemas estratégicos a enfrentar.

El espacio de información virtual es el que genera los canales para acceder a la información (de clientes, productos, servicios, etc) o el que permite presentar la información de la empresa (promoción). Implica visibilidad ante el entorno y básicamente para los clientes.

Con el espacio de comunicación virtual buscamos la necesaria interacción, creando nuevos canales propensos al intercambio de ideas, opiniones y establecimiento de relaciones.

Se considera que se crean nuevos canales de distribución con el espacio de distribución virtual, donde el principal valor añadido es que los clientes y suministradores, en fin todos, pueden seguir sus envíos.

Ya con el espacio de transacciones virtuales se crean nuevas formas de comercio, de intercambio de bienes y servicios. Es el espacio con mayores dificultades para un desarrollo mediato vertiginoso.

La empresa con desarrollo actual en contextos de globalización no puede desprenderse del lanzamiento de estrategias con enfoques de Eficiencia /



Diferenciación / Acople / Propulsores de Ganancia dentro de los espacios virtuales que consideran información, comunicación, transacciones y distribución.

Las empresas en la actualidad, en el lanzamiento de estrategias corporativas adecuadas y apoyadas en productos de Inteligencia Empresarial, deben tener objetivos claros y ambiciosos, concentración en las necesidades y expectativas del cliente estando siempre cerca del mismo, atender el mercado con una orientación mundial, innovar continuamente en productos y procesos, lograr ventajas competitivas permanentes, practicar el outsourcing limitado, contar con empleados selectos y motivados y practicar un fuerte liderazgo.

## **5. Conclusiones**

Las empresas, para elevar sus niveles de competitividad, deben considerar que:

- Los procesos de Planificación Estratégica deben ser implementados teniendo en consideración las teorías desarrolladas para la Inteligencia Empresarial.
- Es la Inteligencia Empresarial un activo estratégico necesario para implementar los adecuados procesos de Dirección Estratégica.
- El énfasis esté en tener estrategias formuladas basadas en productos de Inteligencia Empresarial, con preponderancia en la inteligencia competitiva y la vigilancia.
- La Dirección Estratégica propiciada por productos de Inteligencia Empresarial va a coadyuvar al mejor desempeño gerencial y posibilita la toma de decisiones estratégicas adecuadas.
- Los nuevos enfoques estratégicos a que se enfrentan las empresas, en el nuevo tercer milenio, así como el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones propician nuevas formas de accionar que no pueden dejar de ser analizados en el desarrollo competitivo de la empresa.
- El modelo a adoptar por cada empresa, para combinar adecuadamente, los procesos de Planificación y Dirección Estratégica con la Inteligencia Empresarial deben ser muy propios y en función de la adecuada combinación de necesidades-posibilidades con que se cuente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Biasca, Rodolfo. Selección de materiales. Disponibles en: <http://www.biasca.com>, Septiembre 2005
- Bueno, E.. "La Era de la Información, del Conocimiento y del Aprendizaje", Documento de trabajo de la sesión plenaria del Club Intelec, Mayo 2000
- Caro, José L. "Tecnología workflow aplicada a los sistemas informáticos de gestión hotelera" [Archivo FTP]. Abril, 2004
- Carro Suárez, Juan R. "Plataforma tecnológica de un servicio de inteligencia empresarial." [Archivo FTP]. Mayo, 2004

- García, Fidel. "Gestión del Conocimiento un modelo de competitividad académico aplicable a entornos empresariales" Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com/fidelgracia.html](http://www.gestiondelconocimiento.com/fidelgracia.html) Mayo, 2004
- Tyson, Kirk W. M., The Complete Guide do Competitive Intelligence: gathering, analysing and using competitive intelligence. Kirk Tyson Int. Ltd. Lisle, Chicago, Estados Unidos, 1998
- Pavez Salazar, Alejandro Andrés: (2000). "Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas". Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso
- Palov, Fernando y Vicente, José M., Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su Potencial para la Empresa Española. Universidad Politécnica de Valencia, España, 1999
- What is Competitive Intelligence. Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponible en <http://www.scip.org>, Junio 2002