

## *Tabla de Contenido*

	Pág.
<b>P</b> RESENTACIÓN.....	4
<b>U</b> NIDAD 1. SISTEMA DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL Y SU DESARROLLO.....	6
<b>Capítulo 1. Dinamización de la Empresa</b>	
1.1 Antecedentes de la Inteligencia Empresarial (IE).....	6
1.2 Naturaleza y propósito de la Inteligencia Empresarial.....	8
1.3 Función del manejo de la Inteligencia Empresarial.....	10
1.4 Posición del personal de la empresa frente a la Inteligencia Empresarial.....	12
1.5 Análisis de la Inteligencia Empresarial vs. Empresa Tradicional.....	13
<b>Capítulo 2. Crecimiento de la Inteligencia Empresarial</b>	
2.1 Modelo Organizacional de la Inteligencia Empresarial.....	15
2.2 La Norma de la Inteligencia Empresarial.....	16
2.3 Planeación e implementación de la Inteligencia Empresarial.....	19
2.4 La Inteligencia Empresarial y la gestión del conocimiento.....	20
2.5 La incorporación de las TIC y el uso de la Inteligencia Empresarial.....	22
<b>Capítulo 3. La Inteligencia Empresarial y la Productividad</b>	
3.1 Incorporación de la Inteligencia Empresarial en el ámbito productivo.....	24
3.2 Niveles de Producción bajo el modelo de la Inteligencia Empresarial.....	25
3.3 Escala de Calidad y competitividad con el uso de la Inteligencia Empresarial.....	26
3.4 Esquema transversal de la Inteligencia Empresarial en la productividad.....	30
<b>Capítulo 4. Inteligencia Empresarial y Competitividad</b>	
4.1 Incorporación de la Inteligencia Empresarial en el ámbito Competitivo.....	32
4.2 Niveles competitivos en el enfoque de la Inteligencia Empresarial -IE.....	35
4.3 Escala de Competitividad en el uso de la Inteligencia Empresarial.....	41
4.4 ¿Es imposible alcanzar la competitividad integral?.....	41
4.5 Esquema transversal de la Inteligencia Empresarial en la Competitividad.....	42
<b>Capítulo 5. Inteligencia Empresarial y la Oferta de Mercadeo</b>	
5.1 Incorporación de la Inteligencia Empresarial en el ámbito de Mercadeo.....	45
5.2 Oferta de Mercadeo vs. Inteligencia Empresarial.....	45
5.3 Inteligencia Empresarial vs. Inteligencia Territorial.....	46
5.4 Esquema transversal de la Inteligencia Empresarial y la Oferta de Mercadeo.....	46
<b>U</b> NIDAD 2. POSIBILIDADES ESTRATEGICAS QUE BRINDA LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL	
<b>Capítulo 6. La Dirección Estratégica y la Inteligencia Empresarial</b>	
6.1 Antecedentes/Características de la Dirección Estratégica y la Inteligencia Empresarial.....	48
6.2 Debilidades/Fortalezas entre la Dirección Estratégica y la Inteligencia Empresarial.....	49
6.3 Aplicación de la Inteligencia Empresarial en los diversos sectores empresariales.....	50

## Capítulo 7. La Dirección Estratégica en el Entorno Laboral

7.1 Antecedentes/Características de la Inteligencia Empresarial en el sector laboral.....	52
7.2 Ventajas de la aplicación de la Inteligencia Empresarial en el entorno laboral.....	53
7.3 Aplicación de la Inteligencia Empresarial en el entorno laboral.....	54
7.4 Compromisos y avances en algunos proyectos de investigación encaminados a articular la Inteligencia Empresarial en el Sector Laboral.....	55

## Capítulo 8. La Dirección Estratégica en la Competitividad

8.1 Antecedentes/Características de la Inteligencia Empresarial en el nivel Competitivo.....	57
8.2 Ventajas de la aplicación de la Inteligencia Empresarial en el nivel Competitivo.....	57
8.3 Aplicación de la Inteligencia Empresarial y sus resultados competitivos.....	58
8.4 Compromisos y avances en algunos proyectos de investigación encaminados a articular la Inteligencia Empresarial en el nivel Competitivo.....	60

## Capítulo 9. Inteligencia Empresarial y la Tecnología de la Información

9.1 Antecedentes/Características de la Inteligencia Empresarial en el uso de las Tecnologías de la información.....	61
9.2 Ventajas de la aplicación de la Inteligencia Empresarial vs. Tecnología de punta.....	62
9.3 Aplicación de la Inteligencia Empresarial con Herramientas Informáticas de Propósito General.....	63
9.4 Compromisos y avances en algunos proyectos de investigación encaminados a articular la Inteligencia Empresarial con herramientas informáticas de última generación.....	65

## Capítulo 10. Proyecto de Vida y la Inteligencia Empresarial

10.1 Plan de vida personal.....	68
10.2 Análisis de personalidad.....	69

10.3 Clarificación de valores.....71

10.4 La creatividad en el planeamiento de la vida.....71

10.5 Mi proyecto de vida como Empresario.....73

**B**IBLIOGRAFÍA.....75

## PRESENTACIÓN

Este libro presenta los antecedentes, justificación, aspectos tecnológicos y trabajos de investigación realizados en la Inteligencia Empresarial. Está conformado por dos unidades y diez capítulos además de una serie de reflexiones citadas, de algunos autores y propias en temas específicos.

La unidad 1, comprende *el Sistema de Inteligencia Empresarial y su Desarrollo*. En sus capítulos 1 y 2 se presenta la dinamización y crecimiento de la Inteligencia Empresarial en nuestros días. En los capítulos 3, 4 y 5 se referencia la Inteligencia Empresarial desde la Productividad, Competitividad y de Mercadeo, respectivamente. La Unidad 2, comprende las *Posibilidades Estratégicas que brinda la Inteligencia Empresarial*, describiendo en su capítulo 6, los antecedentes, las fortalezas y las aplicaciones de la Inteligencia Empresarial en la Dirección Estratégica. En los capítulos 7, 8 y 9 se relaciona la Dirección Estratégica y la Inteligencia Empresarial en el entorno laboral competitivo y la Tecnología de la Información, respectivamente. Por último el capítulo 10 presenta un esquema del proyecto de vida relacionado con la Inteligencia Empresarial.

Es recomendable antes de iniciar la lectura de alguno de los capítulos de este libro, conocer el objetivo primordial de la *Inteligencia Empresarial*, la cual permite almacenar los datos que representan procesos de negocios clave de la organización, para clasificarlos y ordenarlos de una manera útil para presentarlos como información significativa. Los profesionales del conocimiento, pueden usar esa información para aumentar la productividad y proporcionar comentarios que mejoren los procesos de negocios subyacentes.

Es importante antes de hablar e incorporar la *Inteligencia Empresarial*, construir una *Planeación Exitosa*, como clave de cualquier implementación de un Sistema Específico Electrónico, identificando características esenciales que permitan identificar las necesidades empresariales de la organización, teniendo en cuenta algunos aspectos como: a) Plan para las necesidades, b) Plan para la Inteligencia Empresarial, c) Plan para uso de servicios (Sistemas de Propósito General), d) Plan para presentaciones de datos profesionales, e) Plan para búsqueda de datos profesionales

Como se puede apreciar el recorrido por cada uno de los capítulos del libro, permite reconocer la importancia de la incorporación de la Inteligencia Empresarial en los negocios, en la producción, en los servicios en fin en una serie de actividades que se realizan en el sector empresarial contribuyendo al fortalecimiento de la Inteligencia de Negocios, Inteligencia Territorial, Inteligencia de Mercadeo y sobre todo al de la Inteligencia Tecnológica.

Se espera que el contenido de este libro oriente y guíe a las entidades educativas (directivos, docentes, estudiantes, egresados y administrativos) en procura de una gestión estratégica, dinámica que permita fortalecer el emprendimiento de sus propias empresas hacia la revolución tecnológica de alta calidad, generando niveles de competitividad con servicios oportunos y eficaces, logrando el mejoramiento de la calidad de vida en el país.

*NANCY EDITH OCHOA GUEVARA*

*Directora*

*Red de Investigación RedVida*

# UNIDAD 1. SISTEMA DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL Y SU DESARROLLO

## CAPITULO 1. Dinamización de la Empresa

### 1.1 Antecedentes de la Inteligencia Empresarial (IE)

La Gestión de la Información y el Conocimiento, así como la actividad de Inteligencia Empresarial, que como todo fenómeno social, para su mejor comprensión, debe contextualizarse dentro de las circunstancias históricas de las cuales emerge, se sustenta y desarrolla; puede ilustrarse a través de las siguientes evidencias:

1. **Peter Drucker**, En la historia de Occidente se produce una aguda transformación cada pocos siglos, en unas cuantas décadas, la sociedad se reordena de nuevo.
2. **Christopher Barlett y Sumantra Ghoshal**. La supervivencia de la Era de la Información depende de la capacidad para capturar la inteligencia, transformarla en conocimiento utilizable y difundirla y explotarla como recurso competitivo.
3. **Lawrence Prusak**. Las ventajas competitivas de una Organización dependen básicamente de sus conocimientos o para ser más específicos: de lo que sabe o como usa lo que sabe, y de lo rápido que es capaz de saber algo nuevo.
4. **Daniel Samoilovich**. No se trata de predecir el futuro sino de desarrollar las capacidades para enfrentar cualquier futuro posible.

En este contexto, surgen cuatro categorías, las cuales se describen en la Tabla No.1, de forma específica.

No.	Categorías	Descripción
1.	<b>Datos</b>	Representación simbólica que no da ninguna información por sí solo. Ejemplo: una imagen, un sonido, un carácter, entre otros.
2.	<b>Información</b>	Características del comportamiento de un fenómeno o proceso obtenido a partir de la organización de los datos.
3.	<b>Conocimiento</b>	Caracterización global de un proceso o fenómeno a partir de la información disponible acerca del mismo, que permite conocer su causalidad.
4.	<b>Inteligencia</b>	Capacidad de resolver un problema a partir de experiencias anteriores en la solución del mismo problema y del conocimiento disponible.

Tabla No.1 – Categorías de la Inteligencia Empresarial

En la Tabla No., 2, puede apreciarse un ejemplo que ilustra el alcance de las categorías antes señaladas, cuya actividad se diligencia en una hoja de vida que contiene:

No.	Categorías	Descripción
1.	<b>Datos</b>	Fecha de nacimiento, número de cédula, ID ó código especial.
2.	<b>Información</b>	Suma de todos los datos que se recogen a través de registros en la hoja de vida (nombre, ciudad, teléfono y dirección, entre otros).
3.	<b>Conocimiento</b>	Análisis de la hoja de vida para un fin específico, clasificándolas y organizándolas respectivamente.
4.	<b>Inteligencia</b>	Acciones para mejorar la incorporación de personal en la empresa, derivadas del conocimiento del análisis de la hoja de vida.

Tabla No.2 – Categorías de la Inteligencia Empresarial en una Hoja de Vida

En la figura No.1, se puede apreciar en forma dinámica el ejemplo anterior, observando la interactividad en las cuatro categorías mencionadas:



Figura No 1. categoría de la inteligencia empresarial

### *Características*

Un factor de gran interés en la actualidad la constituyen las diversas temáticas relacionadas con la Inteligencia Empresarial, su funcionamiento y puesta en práctica en la empresa moderna, bajo los siguientes aspectos:

### *Temáticas de la Inteligencia Empresarial*

- **La Sociedad de la Información**, como fenómeno histórico-social, constituye un antecedente directo en la aparición e inserción de la gestión de información y el conocimiento en el horizonte epistémico de las Ciencias de la información.
- **Gestión de Información Estratégica para la toma de decisiones**, está estrechamente vinculada a la gestión de información y del conocimiento en las organizaciones.

- **Sistema de Información Particular**, al más alto nivel, entre los distintos sistemas de información que coexisten en una organización.

### *¿Qué busca la Inteligencia Empresarial?*

1. Obtener información oportuna, precisa y relevante que pueda ser usada por los ejecutivos en el proceso de toma de decisiones.
2. Guardar relación con otros procesos gerenciales como la investigación de mercados y el delineamiento de la estrategia corporativa, entre otros, aunque esto constituya una acción independiente.
3. Aplicar métodos, procedimientos y técnicas de la gestión y del análisis de la información.
4. Lograr el acceso a diversas fuentes de información, de todo tipo.
5. Conocer el auge tecnológico de la información para el tratamiento rápido, eficiente y especializado de la misma.
6. Incorporar la Gestión de la Información en función de los objetivos propios de la organización.

*E*l sistema de Inteligencia Empresarial no constituye un sistema automatizado de información, aunque hace uso de numerosas herramientas informáticas para su desempeño entre las bases de datos, redes y sistemas de almacenamiento automatizado de la información, entre otras. La Inteligencia Empresarial que ha comenzado a introducirse en algunos países iberoamericanos como parte del Perfeccionamiento Empresarial que lleva la empresa estatal y privada, independientemente de su uso, se amplía a diversos sectores de interés estratégico para estos países. Se logran identificar, además, numerosos servicios informativos que brindan, así como entidades que ya piensan en implantar sistemas internos propios.

*P*or otra parte, una característica inherente a toda actividad humana (incluida la personal) es la necesidad de evaluar periódicamente los resultados alcanzados, que pueden considerarse como *“la expresión del desempeño de un individuo u organización en uno o varios aspectos, durante un período de tiempo”*, con vistas a la adopción de medidas que permitan obtener, en el futuro, una correspondencia lo más cercana posible entre lo alcanzado y lo deseado, Diego Verti (2000).

## *1.2 Naturaleza y propósito de la Inteligencia Empresarial*

### *Naturaleza*

*L*a Inteligencia Empresarial, es aquel conjunto de capacidades propias de una entidad lucrativa, destinadas a asegurar el acceso, capturar, interpretar y preparar conocimiento e información con alto valor agregado para apoyar la toma de decisiones requeridas por el diseño y ejecución de su estrategia competitiva. Para algunas personas, el fin de la Inteligencia Empresarial, consiste en asegurar el acceso a sistemas de información formales, públicos y privados, la contratación de expertos, la compra de servicios de acceso a bases de datos y la consulta de bibliotecas, entre otros.

*O*tros piensan que la Inteligencia Empresarial busca, por parte de la organización, un posicionamiento en la mente del consumidor y de la sociedad en general, de un conjunto de signos que diferencien nítidamente a la empresa de otros entes afines o asociados.

La corriente de *"transferencia de la información"* concibe el trabajo de inteligencia como una interacción informativa con el medio, gobernada por la captación o *"succión"* de la información del entorno para procesarla y transferirla a quien toma la decisión, Vendi (1998).

En la corriente *"comunicacional"*, el centro de gravedad del trabajo de interacción informativa de la empresa con el entorno está puesto en la captación de mensajes de otras corporaciones y la emisión de mensajes desde la empresa hacia el entorno, conforme una política de *"comunicaciones"* al servicio del *"proyecto político"* de los dirigentes de la empresa, Alberth(1999).

El nuevo contexto internacional en que se mueven los negocios plantea grandes desafíos a las PYMES de América Latina. El futuro de éstas se definirá cuando hayan puesto a prueba su capacidad de competir en economías crecientemente irreguladas y abiertas a los intercambios con el exterior. La lucha se dará tanto en el mercado interno (competencia de empresarios extranjeros) como en los mercados internacionales (liderazgo de procesos importadores y exportadores de bienes y servicios por parte de la PYME).

El tema del manejo del conocimiento y la información, como ingrediente central de una gestión empresarial en las PYMES latinoamericanas, debe ser percibido como una salida al escaso margen de maniobra que estas organizaciones tienen para sobrevivir en un mundo globalizado. Según un estudio reciente el poco margen de maniobra de las PYMES reside en *"la capacidad de la gerencia para desarrollar estrategias competitivas"* y en la *"capacidad de articular acuerdos, básicamente entre agentes del sector privado, para construir cadenas en las que cada eslabón incremente el valor de la producción"*, Rosales (2000). La ingeniería de estrategias y acuerdos pasa netamente por una fortalecida capacidad de Inteligencia Empresarial en las PYMES.

### ***Propósito Corporativo de la Inteligencia Empresarial***

En un mundo cada día más competitivo y globalizado (entendido este último proceso como una creciente interdependencia a todos los niveles de la actividad humana), la correcta valoración del entorno marca la diferencia entre los que sobreviven abriendo las puertas a las herramientas más modernas disponibles para efectuar el proceso de adopción de decisiones, al ampliar el Universo de conocimientos y facilitar la comprensión de aquellos que permanecen al margen del progreso.

Así lo antes señalado, debe añadirse que esta es una época de transición, caracterizada por el paso de la Sociedad Industrial a la Sociedad del Conocimiento, donde las empresas, al igual que los navegantes dependen de radares para conocer la posición de otras naves y orientar su rumbo, pues la supervivencia de éstas se encuentra condicionada a la rapidez con que se obtengan, procesen y distribuyan la información y los conocimientos que de forma sistemática y precisa, puedan ser localizados, recuperados y compartidos cuando se requieran, para emprender nuevos proyectos o elaborar políticas y estrategias tales como:

- ✓ Desarrollar programas de capacitación, entrenamiento, formación, asesoría y actualización a personas y grupos, que los habiliten para una labor orientada al progreso y la excelencia.
- ✓ Promover el desarrollo del talento y potencial humanos en sus esferas personal y organizacional.
- ✓ Contribuir al progreso de las organizaciones a través del fortalecimiento de los grupos que las conforman.
- ✓ Ofrecer esquemas organizacionales ajustados a las necesidades de las Pymes.

El propósito de estos procesos es favorecer:

1. El desarrollo del talento humano
2. La calidad de vida
3. La excelencia en personas, equipos de trabajo, grupos y empresas, mediante actividades diseñadas para tal fin.

La Inteligencia Empresarial está conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales, entrenados en la conducción y asesoramiento de procesos grupales y organizacionales. Los procesos de asesoría organizacional responden a las necesidades concretas de la organización, la cultura de su entorno y la construcción de planes de acción para minimizar debilidades y potencializar fortalezas y oportunidades de la empresa.

Actualmente, se cuenta con algunas herramientas gerenciales y de dirección tales como:

- Gerencia del servicio.
- Análisis del desempeño.
- Análisis del clima laboral.
- Generación del valor Económico.
- Medición de la productividad.
- Valoración de las compañías.

### *1.3 Función del manejo de la Inteligencia Empresarial*

Un modelo integrado se caracteriza por una especialización de las funciones asociadas a la formulación de la estrategia competitiva y a los trabajos de Inteligencia Empresarial.

Para entender mejor las relaciones entre los actores que contextualizan el trabajo de inteligencia en una gran empresa, resulta útil elaborar un esquema o modelo simplificado de la situación. Es ésta sin duda una visión idealizada que puede no ser necesariamente válida para todas las grandes empresas. Una gran empresa se puede así representar o modelar en una forma desagregada destacando los núcleos de oferta y de demanda de servicios y productos de Inteligencia Empresarial. Tales capacidades se ilustran en la Figura No.2, donde se observa, de manera clara, el flujo de conocimiento que se presenta:

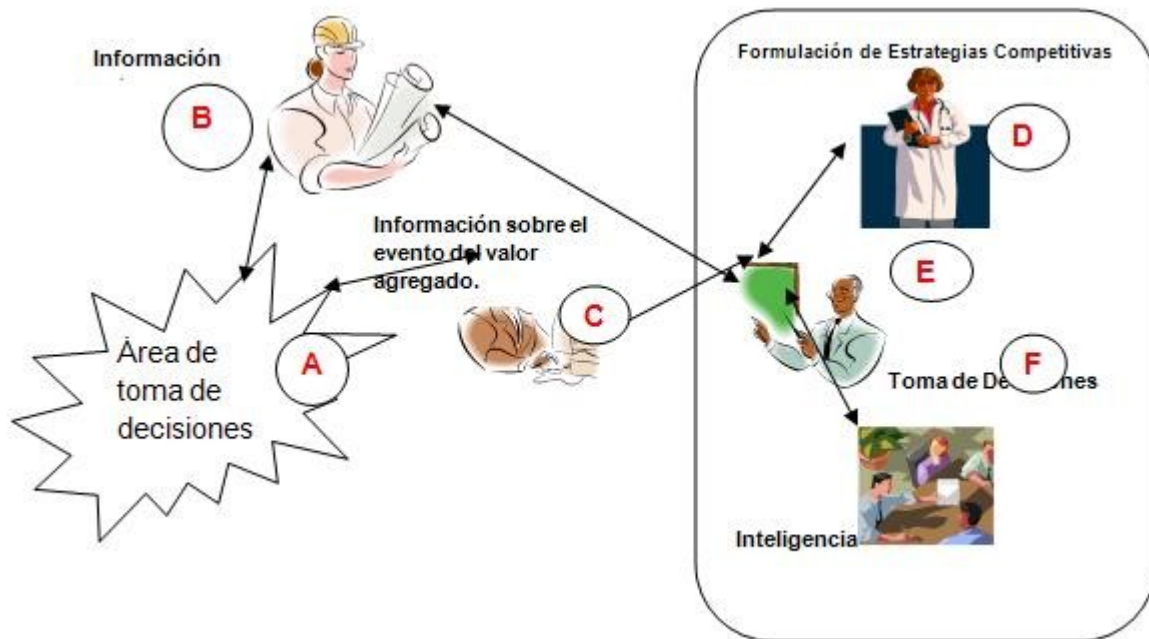


Figura No 2. Capacidades del personal de la empresa.

**Flujo A:** Captura directa de información del entorno por unidad de inteligencia interna.

**Flujo C:** Captura indirecta de información vía proveedor de servicios de información de valor agregado bajo o medio.

**Flujo B:** Captura de información del entorno por proveedor de servicios de inteligencia externo.

**Flujo F:** Servicios de inteligencia suministrados por proveedor externo.

**Flujo E:** Servicios internos integrados de inteligencia, ofrecidos al área de formulación de estrategia competitiva.

**Flujo D:** Servicios internos integrados de inteligencia ofrecidos al área de toma de decisiones.

La gran empresa podría albergar unidades internas de inteligencia especializada por área funcional (marketing, producción, desarrollo tecnológico, entre otros) y por área geográfica (unidades ubicadas en gerencias de subsedes o filiales de la gran empresa). Además, se puede suponer allí la existencia de un sistema de unidades de inteligencia que definan sus propios métodos para conocer el entorno externo e interno, para subcontratar con proveedores externos de servicios de inteligencia y para atender las necesidades de las clientelas principales (área de toma de decisiones y área de formulación de la estrategia competitiva).

***El funcionamiento eficaz del flujo E: (servicios internos) dependerá de factores tales como:***

1. Sólido conocimiento del mercado de proveedores de servicios de Inteligencia Empresarial
2. Sólidos conocimientos del mercado de proveedores de servicios de información
3. Sólidos conocimientos de las técnicas de monitoreo directo del entorno externo e interno
4. Conocimiento y comprensión de la estrategia competitiva
5. Manejo de los procesos comunicativos para manejar las relaciones con clientes internos, proveedores y competidores internos (unidades de inteligencia afines)

En este mundo de la gran empresa surgen claros nichos de mercado para diferentes profesionales del conocimiento y de la información que deseen asumir los roles requeridos por estas unidades de Inteligencia Empresarial internas, Cronin (1988).

### *1.4 Posición del personal de la empresa frente a la Inteligencia Empresarial*

El empresario que busca mantenerse competitivamente en los mercados internos e internacionales deberá ser capaz de asumir una buena parte del trabajo de inteligencia. Ha de estar consciente de aquello que ha venido haciendo en materia de Inteligencia Empresarial a fin de descubrir sus áreas de fortaleza y debilidad.

En esta área de Inteligencia Empresarial directamente operada por el empresario de PYME es donde surge con fuerza el desarrollo de una concepción integradora del trabajo de inteligencia que reúna y trascienda el aporte de los enfoques de "transferencia de información" y de comunicaciones-relaciones públicas. Al ser un "outsider" en el mundo de los conocimientos y la información (sólo remotamente ocurrirá que su procedencia por formación y experiencia estará adscrito a una de las escuelas de pensamiento-acción existentes sobre esta materia), el dueño- empresario estará en óptimas condiciones de adoptar un enfoque integrado y desprejuiciado del trabajo de Inteligencia Empresarial, Vendi (1998).

#### *Inteligencia Empresarial basada en el personal de su empresa*

La situación de ser operador del trabajo de inteligencia coloca al dueño-empresario en una posición de alta exigencia que se suma a las múltiples actividades que debe cumplir en su empresa. Será así vital para él que logre comprender mejor la naturaleza del trabajo de Inteligencia Empresarial a fin de quedar en posición de delegar algunas de sus actividades en sus empleados (modelo japonés participativo de las funciones de observación). Esta asignación de tareas de inteligencia habrá de hacerse en todos aquellos rubros donde la subcontratación de servicios externos no sea posible o cuando ello no se justifique en términos técnicos y económicos.

En particular, se está pensando en el frente de observación del entorno de la empresa donde todos los empleados de una PYME, independientemente de su función, podrían ejercer capacidades de observación de eventos. Conforme reglas éticas claras, los empleados pueden ser motivados para realizar observaciones con relación a clientes, proveedores, empresas competidoras, medios de comunicación pública formales e institutos de investigación y desarrollo potenciales, generadores de productos o suministros alternativos.

En esta área el empresario deberá ser un estimulador y un docente para instruir a sus empleados a llevar a cabo estos trabajos. Existe aquí la necesidad potencial de preparar esquemas de entrenamiento para que los empresarios puedan a su vez entrenar a sus empleados, o pautas a ser comunicadas directamente a los empleados por un agente externo contratado por el empresario para tales efectos.

## *Consumidor de los productos de inteligencia-empresarial*

El empresario se beneficiará, por último, si sabe especificar un producto o servicio de Inteligencia Empresarial, y sabe utilizar los contenidos recibidos en el momento del suministro.

Se piensa que podría ser útil llevar a cabo seminarios - talleres con empresarios donde se les exponga a diferentes productos de inteligencia y se les enseñe a armar interpretaciones de los datos y las ideas. Cabe destacar que se distingue entre un producto de información de valor agregado, medio o bajo (como el que es accesible a través de fuentes públicas, rentadas o no, tales como bibliotecas, "home pages" del INTERNET y bases de datos de diferente tipo y complejidad). El producto de Inteligencia Empresarial se caracteriza por valores agregados de contextualización, asociación e interpretación que van mucho más allá de los productos informativos convencionales. Es la construcción de una nueva percepción no evidente del entorno a través de la combinación de conocimientos y productos informativos dispersos "hasta construir un nuevo mosaico", Pontigo (2001).

En este terreno se buscaría aproximarse a desarrollar las capacidades que algunos autores consideran habría de poseer el "sintetista" y "reconocedor de patrones". En este tema ya se han formulado visiones que han ido probando tener validez en la medida que avanzamos en el tiempo. Por ejemplo se ha dicho Nunca más (el oficial de inteligencia técnico-económica) deberá preocuparse por diseñar caminos y medios para asegurar el acceso a la información, construir canales privilegiados y proteger el secreto de sus fuentes. El estará preocupado por procesar vastas cantidades de datos, verificar y comparar diferentes fuentes a fin de elegir la más confiable y la menos onerosa, y establecer interconexiones entre una variedad de asuntos y eventos de particular relevancia, Sagasti (2000).

## *1.5 Análisis de la Inteligencia Empresarial vs. Empresa Tradicional*

Es importante reflexionar sobre los aspectos vistos en la Inteligencia Empresarial, los cuales conllevan a pensar algunos posibles aspectos con la empresa tradicional:

1. Un monitoreo del entorno ligado sólidamente a la estrategia competitiva de la empresa, es un ingrediente esencial para la supervivencia y desarrollo de las PYMES en los medios aceleradamente mutantes en que se vive .
2. El trabajo de Inteligencia Empresarial es radicalmente distinto en la PYME con relación a la gran empresa, no solamente por los recursos que están al alcance de esta última sino por las diferencias notables en los micro ambientes, macro ambientes y ámbito de la estrategia competitiva.
3. Un funcionamiento más fluido y transparente de los mercados del conocimiento y la información será esencial para los trabajos de inteligencia de las PYMES.
4. Un mercado más accesible y con más opciones favorecerá que se generen y transen allí los productos y servicios adecuados a las estrategias competitivas de las PYMES.
5. El mercado de conocimientos e información funcionará mejor en la medida que todo dueño-empresario de una PYME tenga al menos un conocimiento del territorio en que se debe llevar a cabo el trabajo de inteligencia que realice o subcontrate su empresa, y debe poder moverse en los mercados del conocimiento que son relevantes a su organización.
6. Los proveedores de conocimientos, información y servicios de acceso al conocimiento y la información para las PYMES deben a su vez conocer los ámbitos de las estrategias competitivas de las PYMES y el lugar donde el conocimiento y la información del entorno son un factor crítico

7. Opciones para el acceso al conocimiento y la información, a través de consorcios de PYMES que pueden, en conjunto, conseguir acuerdos con los proveedores de conocimientos y de productos y servicios de información.
8. Hay numerosos nichos potenciales para que los trabajadores del conocimiento y de la información puedan brindar apoyo a las PYMES. Desde luego ya no será suficiente asegurar el acceso a las fuentes de información. La batalla por los mercados se dará en los segmentos de mayor complejidad y mayor valor agregado de productos y servicios.

Los conocimientos tienen sus raíces en tres áreas primarias y es necesario tomar en consideración cada una de estas, cuando se intenta desarrollar una solución de Inteligencia Empresarial. La gente gana conocimientos: a) de sus experiencias, b) de sus semejantes en su industria, c) del análisis de la información empresarial y d) del análisis de la información empresarial, industrial y por Internet.

La mayoría de las empresas capturan cantidades de información significativa en bases de datos muy estructuradas. Además, la mayoría están inscritos en fuentes de información demográfica, estadística comparativa e información sobre el mercado. La actividad que produce valor agregado es la habilidad de dar contexto a la experiencia e ideas de forma que permita encontrar tendencias nuevas y aprender de la experiencia para no repetir errores, reinventar procesos o duplicar trabajo.

## CAPITULO 2. Crecimiento de la Inteligencia Empresarial

### 2.1 Modelo Organizacional de la Inteligencia Empresarial

Se debe lograr que las empresas apliquen diversos modelos de Inteligencia Empresarial, logrando grandes éxitos. A continuación, se describen algunos modelos actuales que hacen uso de la Inteligencia Empresarial:

**1. El Modelo del Retcambio**, (neologismo que proviene de las palabras reto y cambio, y que fue introducido por José Alberto Santos en 1995 en la Revista Multidisciplinaria Extensiones, de México) puede ayudar a comprender mejor los elementos para hacer frente a los cambios que son vitales para alcanzar la competitividad empresarial. El Retcambio es *"un reto a las obvias realidades, hacia la obtención de resultados dramáticos, a través de una transformación en los escenarios intrapersonal, interpersonal, gerencial y organizacional. Es una ruptura con las prácticas tradicionales del sentido común, para obtener el menos común de los resultados... un milagro"*. (Santos, 2006, *"El Retcambio. Un contrajuego de posibilidades"*).

El Retcambio desde el contexto gerencial y organizacional, plantea una serie de posibilidades para convertir las obvias realidades del entorno empresarial en resultados dramáticos, los cuales son de importancia para alcanzar y sobrepasar el nivel de la competitividad empresarial.

**2. El Modelo CIPOD**. (La nueva Visión de Organización Empresarial Moderna). Moyasevich. (1999). Se debe lograr que en todos los campos de la educación, capacitación y entrenamiento de la vida Empresarial, Social, Sectorial y Nacional, se de la participación del Modelo CIPOD; como fijeza en el pensamiento humano (sobre el estilo de vida, identidad, creatividad, Inteligencia, y otros), donde se permita experimentar muchas alternativas para la vida diaria, toma de decisiones, resolución de problemas y ser el camino coherente, con soporte de metodología científica para las mejores razones y esperanzas de la exploración, desarrollo, evolución e investigación de los modelos de organizaciones, transferencias tecnológicas, adopción de proyectos, planes maestros y muchos otros.

Una de las ventajas que ofrece el CIPOD es que no se deja congelar en toda su dinámica de proceso de las organizaciones donde se actúe. Tiende a estar en constante dinámica, en algún caso puede primar la creatividad, en otros la personalidad o la dirección y así, de acuerdo a las circunstancias y vivencias empresariales.

Asimismo se logra resolver e integrar muchas incógnitas y paradigmas tales como: cuantitativos, cualitativos, de toma de decisiones, sobre las organizaciones sectoriales ó gubernamentales, materias de integración y los recientemente culturales. Todos los nuevos enfoques y esquemas ya examinados en esta website tales como: en busca de la excelencia, calidad total, reingenierías, globalización y muchas otras que vendrán, serán pasados por los filtros del Modelo CIPOD, de modo que satisfagan el reforzamiento de las bases esenciales del Modelo *"Aquí no se juzga, aquí se integra y se genera, todo en dinámica de acción y solo la inacción es retroceso del proceso"*. Aquí pueden convivir la Inteligencia Humana con la Inteligencia Artificial; la Creatividad Humana con la Creatividad Artificial.

En un mundo cada día más competitivo como el de hoy, sólo las ideas marcan la diferencia entre quienes abren las puertas hacia aquellos métodos y vías que brindan solución a los problemas habituales además de facilitar el desarrollo exitoso de la faena diaria, ampliando el Universo de conocimientos para lograr así comprender y conocer mejor lo que sucede alrededor nuestro y de aquellos que permanecen al margen del progreso.

Lo antes señalado debe añadirse que ésta es una época de transición, caracterizada por el paso de la Sociedad Industrial a la Sociedad del Conocimiento donde, al igual que los navegantes dependen de radares para conocer la posición de otras naves y orientar su rumbo, la supervivencia de las Empresas se someterá a la rapidez con que se obtenga, procese y distribuya la información y los conocimientos que de forma sistemática y precisa, puedan ser localizados, recuperados y compartidos cuando se requieran, para emprender nuevos proyectos.

Es este el contexto en el cual aparecen y se desarrollan las actividades propias de la denominada Inteligencia Empresarial en las Organizaciones Modernas, como una función Científico - Informativa de primer orden, muy ligada a los más recientes mecanismos de Gestión Empresarial de los que forman parte la Gestión de Información y del Conocimiento respectivamente. Por otra parte, la existencia de un Manual de Organización y Regulaciones Internas contribuye a realzar la capacidad de la Empresa de lograr y cuantificar las mejoras en su funcionamiento, por lo que se aplican a todos sus tipos, forman parte de la política estratégica y su diseño abarca condiciones geográficas, culturales y sociales diversas, brindando cobertura total a todas las áreas de la entidad, ya que su ausencia puede crear vacíos que constituyan una oportunidad para los competidores.

El esquema organizacional cualitativamente superior, mediante el diseño de un Sistema de Inteligencia Empresarial, en el cual se integren con enfoque de Sistema elementos tales como: búsquedas de Inteligencia; Manual de Organización y Regulaciones Internas; Intranet Corporativa, etc., cuyos detalles pueden obtenerse en los trabajos relacionados en la bibliografía y harían muy extenso este trabajo.

## 2.2 *La Norma de la Inteligencia Empresarial*

El modelo organizacional de la Inteligencia Empresarial debe contemplar su respectiva norma, bajo las siguientes características:

**A. Necesidad:** Para toda organización existen, entre otras, dos herramientas de Dirección y Organización destinadas a mejorar su desempeño: el Manual de Regulaciones Internas que fija qué hacer, cómo, y el Sistema de Inteligencia Empresarial, que proporciona los elementos para la adopción de decisiones.

Resulta evidente que, considerando el destino de estos instrumentos gerenciales, es ventajoso disponer de una regulación que, por una parte, establezca el alcance y objetivos del Sistema de Inteligencia Empresarial y, por otra, defina sus características, que pueden agruparse en las dos categorías siguientes: generales, que abarcan aquellas comunes a un Sistema de este carácter sin importar el Objeto Social de la entidad y, específicas, que recogen las particularidades de la actividad empresarial concreta que se trate.

Como es fácil deducir, establecer los aspectos específicos resulta poco práctico, pues no necesariamente son aplicables a todos los proyectos, por lo cual a continuación se abordan los elementos de tipo general que, como mínimo, deben recogerse en una Norma acerca del Sistema de Inteligencia Empresarial.

**B. Contenidos Imprescindibles:** Una vez establecida la necesidad de elaborar una Norma acerca del Sistema de Inteligencia Empresarial (SIE), el siguiente aspecto es definir los contenidos mínimos que deben incluir la misma, los cuales pueden resumirse en los siguientes:

**a) Caracterización de la Organización**

En lugar a dudas, este aspecto es el punto de partida de cualquier evaluación y análisis destinada a mejorar el desempeño de la Organización que abarca: Objeto Social, Misión y Visión.

**b) Objetivos**

De todo lo señalado se desprenden los objetivos generales que se persiguen con la puesta en marcha del Sistema de Inteligencia Empresarial SIE.:

- Diseñar herramientas idóneas para recopilar y analizar toda la información turística relevante.
- Apoyar informativamente a la Alta– Dirección de Organización y otras áreas claves en el proceso de toma de decisiones y la Planificación Estratégica de la Empresa.
- Planificar la adquisición, análisis y procesamiento de la información para desarrollar aquellos productos de alto valor agregado que cubran las necesidades de información presente en la Alta Dirección de la Empresa y otras áreas claves.

Para lograr estos objetivos, la Organización debe cumplir con el siguiente conjunto de requisitos:

- ✓ Mantener un permanente estudio de las necesidades de información de Inteligencia para los clientes-usuarios de la empresa.
- ✓ Planificar la adquisición y uso de los recursos de información destinados a la realización de la Inteligencia Empresarial.
- ✓ Desarrollar y aplicar métodos adecuados que garanticen el almacenamiento y recuperación de la información, así como aplicar las normas y procedimientos que garanticen la seguridad e integridad de la información empleada para la toma de decisiones en la Organización.

**c) Funciones y tareas**

Una vez caracterizada la entidad y establecidas los objetivos del SIE, el siguiente elemento paso es establecer las funciones y tareas del mismo, que pueden resumirse en:

- Iniciar y sostener el estudio de necesidades de información de Inteligencia para los clientes-usuarios de la entidad.
- Participar en la Gestión de la Información necesaria para cubrir las necesidades de los clientes internos de la Organización previamente seleccionados.
- Planificar la adquisición y uso de los recursos de información destinados a la realización de la Inteligencia Empresarial.
- Seleccionar la información, elaborar y emitir, previa revisión de los especialistas correspondientes, el análisis periódico del ajuste económico y financiero, de las amenazas y oportunidades por cambios en el entorno empresarial mediante el monitoreo continuo del mismo.
- Ofrecer atención al personal que acuda en busca de información.
- Desarrollar y aplicar métodos adecuados que garanticen el almacenamiento y recuperación de la información y aplicar las normas y procedimientos que garanticen la seguridad e integridad de la información empleada para la toma de decisiones en la Organización.

#### d) Modelo del Sistema de Inteligencia Empresarial

A partir de las definiciones establecidas en los tres aspectos anteriores, corresponde el momento a la elaboración del Modelo del SIE a utilizar. En la figura 3, se muestra de manera simplificada, una forma de organizar la Sección-Unidad de Inteligencia, como un Subsistema de Proceso independiente en la Empresa con relación a otras actividades que también basan su funcionamiento en el uso de la información:

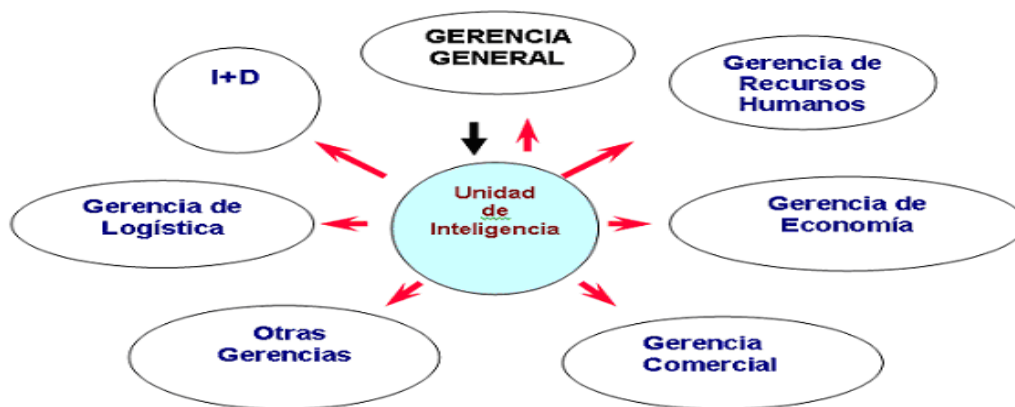


Figura No 3. Relación entre la unidad de inteligencia y las áreas de la organización.

#### e) Requerimientos tecnológicos básicos del Sistema de Inteligencia Empresarial

Este apartado tiene como objetivo fundamental establecer los recursos materiales que deben garantizarse para la puesta en explotación de un Sistema de Inteligencia Empresarial una vez seleccionado el modelo a utilizar. Esto incluye facilidades y opciones en la Intranet Corporativa, en caso de que ésta exista o su creación cuando se considere oportuna; facilidades de comunicación tales como mensajería electrónica, etc. y aplicaciones informáticas que requieran su adquisición o el pago de licencias de uso.

#### f) Ubicación del Sistema de Inteligencia Empresarial

Casi sin excepción puede afirmarse que el SIE debe subordinarse al primer nivel de Dirección, no obstante lo cual un aspecto táctico durante la etapa de puesta en explotación es la subordinación inicial de la Unidad de Inteligencia al ejecutivo que más lo apoye durante el proceso de instauración, pues este período condiciona la rapidez de su consolidación, e incluso, la supervivencia del mismo.

#### g) A quiénes debe tributar el grupo de Inteligencia Empresarial

Se establecen los usuarios potenciales del Sistema (ejecutivos y especialistas) así como los privilegios de acceso, tales como: precios, costos, segmentos a trabajar, canales de distribución a utilizar, estados financieros, situación financiera, reportes de visitas de trabajo, amenazas y oportunidades de cambio en el entorno turístico.

#### h) Fuentes de información

Para darle solución a algún problema de Inteligencia en específico lo primero que debe tenerse en cuenta, aparte de la tipología de usuarios y sus necesidades de información, es estructurar y conocer bien la biblioteca propia. Es lo mínimo para lograr dar respuesta rápida a la demanda de Inteligencia en la Empresa y debe crearse bajo las condiciones siguientes:

- Costo mínimo (indagar sobre las fuentes) que otras entidades del sector poseen para utilizarlas cuando se requiera.
- Obtener fuentes únicas de cobertura amplia.
- Estructurar y actualizar, sistemáticamente, la información para su fácil acceso.
- Creación de la «biblioteca inteligente» como un documento vivo de consulta, con carácter científico que se utiliza para acercar al óptimo las políticas de promoción, así como observar la evolución del destino en términos de oferta y demanda para elaborar las políticas de desarrollo del sector.

#### *Reflexiones:*

*La dinámica y tendencia de la sociedad contemporánea requiere de la existencia de un Sistema de Inteligencia Empresarial a nivel de la Organización.*

*Se evidencia la necesidad de incorporar una Norma de Inteligencia Empresarial al Subsistema de Organización del Manual de Regulaciones Internas, que establezca las características y organización del mismo.*

## *2.3 Planeación e Implementación de la Inteligencia Empresarial*

### *Planeación*

La Inteligencia Empresarial permite almacenar los datos que representan procesos de negocios clave de su organización para organizar esos datos de una manera útil y para presentarlos como información significativa. Los trabajadores del conocimiento, a continuación, pueden usar esa información para aumentar la productividad y proporcionar comentarios que mejoren los procesos de negocios subyacentes.

La planeación de la Inteligencia Empresarial es un componente clave de cualquier implementación de un Sistema Electrónico. En primer lugar, se identifican las necesidades empresariales de la organización. A continuación, se identifican algunas características que se deben tener presente para la ayuda de recopilar, presentar o actuar en los datos de la organización.

- 1. Plan para las necesidades de Inteligencia Empresarial.** Considere los procesos de negocios y las aplicaciones de datos profesionales usados frecuentemente en su organización, planee los escenarios en los que trabaja con datos profesionales y determine el ámbito de los análisis de Inteligencia Empresarial que esté considerando su organización, use los siguientes artículos para la planeación de las necesidades de Inteligencia Empresarial.
- 2. Plan para la Inteligencia Empresarial.** Planee orígenes de datos para la funcionalidad básica de Inteligencia Empresarial en el Sistema Electrónico adquirido o construido para tal fin, planee los registros de análisis que se usarán en el Sistema Electrónico en función de esos orígenes de datos. Use los siguientes artículos para la planeación de la Inteligencia Empresarial.

3. **Plan para ofrecer el Servicio.** Planee el uso de Servicios en el Sistema Electrónico para analizar datos profesionales y aumentar la Inteligencia Empresarial.
4. **Plan para presentaciones de datos profesionales.** Planee el uso de datos de aplicaciones de línea de negocio para analizar y usar datos en los sitios del Sistema Electrónico seleccionado.
5. **Plan para búsqueda de datos profesionales.** Planee la inclusión de datos de aplicaciones empresariales en consultas de búsqueda desde sus sitios del Sistema Electrónico.

## *Implantación*

*P*ara implementar la Inteligencia Empresarial (IE), es necesario aprender a usar herramientas para identificar o localizar las personas con experiencia o habilidades específicas para extrapolar las experiencias similares, mezclar y asimilar las ideas generadas por el grupo y colaborar para analizar y aplicar las ideas en una forma significativa en el nuevo contexto.

*P*ara las empresas, la aplicación de la Inteligencia Empresarial es esencial para su éxito. Factores como el cambio constante en tecnología y métodos, el superávit de información, ventanas de oportunidades muy limitadas y la competencia global, todo contribuye a hacer de los conocimientos empresariales, un área estratégica.

*A*gunas herramientas de hojas de cálculo, tienen varios módulos nuevos de Inteligencia Empresarial (IE) de colaboración para su uso seguro en redes locales o metropolitana (WANs) y Portales Web para la administración simultánea de todos sus proyectos. Estas hojas de cálculo están ayudando a los trabajadores intelectuales a mantener sus facultades creativas valiéndose de cuatro nuevas características innovadoras y una nueva familia de productos opcionales que incluyen:

- a) **Búsqueda de Dominio**, una facultad más poderosa de búsqueda que permite la entrada en casi cualquier Base de Dato (BD) del dominio, anexos y otros archivos con una sola pregunta.
- b) **Mapeo de Contenido**, que permite la navegación de la información organizada por categorías similares al índice de un libro.
- c) **Páginas de Bienvenida**, hechas a la medida, que guardan preferencias e información clave, con la característica de ser muy accesibles y amables.
- d) **Cuarto de Equipo**, una Base de Datos (BD) estructurada con información acumulativa orientada al trabajo en equipo, con soporte sobre proyectos específicos.
- e) No se llega a la inteligencia en los negocios por el acceso pasivo a la información o, aún, sólo por los conocimientos transmitidos en las escuelas y en las universidades. La inteligencia necesita ser creada.

## *2.4 La Inteligencia Empresarial y la Gestión del Conocimiento*

*L*a Gestión de la Información y del Conocimiento (bases del ejercicio de la Inteligencia) constituyen desde el punto de vista teórico, una nueva metodología, un nuevo enfoque y síntesis teórica para el planeamiento y administración estratégica de las organizaciones y para su toma de decisiones: la Inteligencia Empresarial o Inteligencia Corporativa, como también se le conoce.

Aquí se analiza cómo pueden ser potenciadas a partir del uso de determinadas herramientas informáticas, dentro de todo el amplio margen que cubren dichas categorías.

### *Pirámide de Información*



### *Valor de la Información*

La información ha pasado a ocupar un lugar fundamental en la vida de las organizaciones. Hoy es considerada un factor estructurador y un instrumento de gestión. El valor de la información depende del contexto de la organización. La competitividad de las empresas depende cada vez más de la información disponible, por lo que en todo el mundo se reconoce como el recurso más valioso del que disponen las organizaciones para la efectividad y garantía de sus funciones.

La Gestión del conocimiento explota el creado en la organización y el adquirido en la práctica de la misma, generaliza las mejores prácticas, incrementa el capital intelectual y su valor de mercado a la vez que facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización en productos y servicios. El lugar de la Inteligencia Empresarial en el entorno conceptual del conocimiento. Orozco (2001).

Siendo la gestión de la información, el vínculo entre la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Empresarial, un modelo de partida podría sujetarse al siguiente:

- ✓ Actividades relevantes
- ✓ Panel de expertos
- ✓ Mapa clúster
- ✓ Catálogo de contenidos Balance de valor
- ✓ Valor añadido
- ✓ Uso estratégico

Como ya se ha mencionado, el término *Inteligencia Empresarial* se refiere al uso de los **datos** de una empresa para facilitar la toma de decisiones a las personas que deciden, es decir, la comprensión del funcionamiento actual y la anticipación de acciones para dar una dirección bien informada a la empresa. Las herramientas de inteligencia se basan en la utilización de un *sistema de información* de inteligencia que se

forma con distintos datos extraídos de los datos de producción, con información relacionada con la empresa y con datos económicos.

La vida o el periodo de éxito de un software de inteligencia de negocios dependerá únicamente del nivel de éxito del cual haga en beneficio de la empresa que lo usa, si esta empresa es capaz de incrementar su nivel financiero, administrativo y sus decisiones mejoran el accionar de la empresa, la inteligencia de negocios usada estará presente por mucho tiempo, de lo contrario será sustituida por otra que aporte mejores resultados.

El modelo holístico desarrollado y propuesto por Rodríguez y Gaitán pone en clara evidencia los múltiples beneficios de un aprendizaje colaborativo dentro del marco de la formación, lo cual pone a disposición del director de Inteligencia la posibilidad de mejora de las competencias y habilidades.

La Gestión del Conocimiento es una práctica empresarial que se ha convertido en esta última década en una herramienta imprescindible para estimular la difusión del capital intelectual o de la información en la empresa. De manera similar, la Inteligencia Competitiva ha desarrollado conceptos, teorías y modelos para capturar el conocimiento del entorno externo. De hecho, las dos prácticas han adoptado un concepto, en algunos casos muy similares, aunque enfocado en dos áreas distintas. Creemos sin embargo que la sinergia es positiva y la capacidad para emplear las dos disciplinas de manera cruzada permite obtener una ventaja significativa para la organización.

### **Reflexión:**

*Quienes trabajan en el sector económico han enfrentado y operado, pero sin un método y, menos aún, sin una organización empresarial adecuada. En el área pública la situación es semejante. Su dificultad estriba en que comprende muchos antecedentes, escuelas, artes, ciencias y técnicas. Los tiempos modernos exigen, por su velocidad y por la multiplicidad de información, que se presente el conocimiento estructurado, de tal forma que podamos interesarnos en él. El aporte puede ser motivar el interés y contribuir con sus métodos a la toma de decisiones en distintos campos, porque se sabe que al tomarlas se involucra a personas, grupos, mercados y, además, países. Deiter (2001).*

## ***2.5 La incorporación de las TIC y el uso de la Inteligencia Empresarial***

Los cambios acelerados que producen en la sociedad las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), a la vez que entrañan grandes retos, ofrecen un enorme potencial para transformar el quehacer empresarial. Ellas posibilitan realizar los cambios necesarios para ofrecer un servicio actualizado y de calidad, generando con su utilización adecuada, ambientes sistematizados y automatizados enriquecidos.

A los gobiernos de América Latina se les presenta ahora la gran oportunidad de aprovechar ese potencial para: modernizar y renovar sus sistemas empresariales; mejorar la calidad de sus servicios; reducir la inequidad de oportunidades disponibles en sus países para jóvenes de estratos socioeconómicos bajos; y preparar a su población para enfrentar con éxito los retos que entraña la economía globalizada en la que están viviendo y que es especialmente competitiva por ser producto de la sociedad del conocimiento que caracteriza este Siglo XXI.

En la actualidad, la tecnología juega un papel muy importante en el desarrollo y competitividad de las organizaciones y por tanto se requiere de su adecuado manejo. La gestión tecnológica se ha fortalecido integrando nuevos conceptos como el de inteligencia tecnológica (IT), la cual en la práctica es aplicada en una forma sistemática.

Los determinantes del aprendizaje colectivo, aún poco comprendidos, incluyen la intensidad y la calidad de la interacción entre actores y su entorno. Una empresa aprende mediante su interacción con clientes o consumidores, competidores y proveedores, y organizaciones e instituciones afines. Esa interacción está condicionada por las características y la dinámica del mercado, el escenario regulatorio, el clima de negocios, las señales públicas (precios relativos e incentivos), el contexto institucional y el grado de vinculación e inserción en la economía internacional.

El desarrollo acelerado de las Tecnologías de la Información, y en particular de Internet, ha hecho que muchos empresarios la utilicen en sus modelos de hacer negocios. Como consecuencia de esto surge el negocio electrónico (*e-business*), modelo que establece la colaboración entre las diferentes partes de la cadena de valor de una organización utilizando como plataforma para esto el Internet. Por su parte, la Inteligencia Empresarial (IE) ha tenido un desarrollo ascendente y ha propiciado que los directivos tengan mejores condiciones a la hora de tomar las decisiones relacionadas con su organización. En el *e-business*, la IE está presente en casi todo el proceso, pues permite dentro de los diferentes eslabones de la cadena de valor, recopilar la información relevante y así permitir que el funcionamiento sea más preciso, tanto hacia dentro como en la proyección de la organización a su entorno.

Con la expansión de Internet y el crecimiento acelerado en el número de usuarios, las empresas comienzan a buscar la manera de aprovechar esta red para el desarrollo de sus negocios, no sólo al interior de la empresa, sino involucrando también a clientes y proveedores. Actualmente para muchos empresarios, Internet se ha convertido en una plataforma de hacer negocios, que además tiene la posibilidad de aumentar la productividad y la eficiencia de las empresas.

El aprendizaje desarrolla una particular sinergia canalizada en los nodos decisorios a través de equipos de trabajo que pueden ser comprendidos como fuerzas de tarea empoderadas, con una alta capacidad para dar respuestas integrales a contextos caracterizados por una presencia continua de situaciones de incertidumbre provenientes de variables múltiples: económicas, sociales, legales, tecnológicas, culturales o de diferentes formas de conocimientos estructurados para la obtención de fines concretos a corto, mediano o largo plazo en el ámbito empresarial.

Entender hoy las posibilidades creadas por las tecnologías de información no es suficiente, es necesario definir cuál es el verdadero aporte de dichas tecnologías a las capacidades intelectuales de estudiantes, profesores, técnicos o científicos. En esta línea, la explotación inteligente de la información, su conversión en conocimiento, la generación de mecanismos de aplicación de ese conocimiento en el desarrollo de nuevos productos y procesos, posibilitará la maximización de beneficios para la sociedad.

Durante este período ha desarrollado actividades vinculadas con la realización y coordinación de servicios informativos y de inteligencia de alto valor añadido, por ejemplo: estudios de tendencias, mercado, estratégicos, búsquedas de información, bibliografías electrónicas, perfiles de compañías, entre otros. En este sentido, se aborda el modo en que las TIC y las herramientas informáticas, pueden servir como medio para potenciar la Inteligencia Empresarial, a partir de que apoyen o auxilien la toma de decisiones dentro de la entidad. De este modo, se relacionan dentro de determinados límites con la gestión de la información y del conocimiento.

## *CAPÍTULO 3. La Inteligencia Empresarial y la Productividad*

### *3.1 Incorporación de la Inteligencia Empresarial en el ámbito productivo*

Un factor decisivo en el desarrollo económico y productivo de un país o región es la disponibilidad, capacidad y calidad de sus agentes económicos. Ha sido históricamente un falso punto de partida suponer que la mera existencia de personas asegura una satisfactoria dotación de recursos humanos empresariales. Un sinnúmero de elementos vinculados con la trayectoria histórica de una sociedad, factores sociales, educativos, culturales y económicos están presentes en la “*empresarialidad*” (espíritu, vocación, creación, consolidación y calidad) de un país, territorio o región.

Un ámbito distinto es el relacionado con la dinámica de creación de pequeñas empresas y la modernización de las existentes, con arreglo a parámetros de competitividad internacional. Hasta hace pocos años se prestaba poca importancia al fenómeno de la *empresarialidad* en contextos económicos modernos, tanto en lo que respecta a los problemas vinculados con las etapas iniciales, referidos a la vocación empresarial, como en lo atinente a las diferentes etapas del proceso emprendedor bajo los siguientes ámbitos:

- a) El creciente interés, académico y técnico-político, en la problemática de la *empresarialidad* se basa en una serie de argumentos y evidencias que plantean la relación positiva entre el desarrollo empresarial, el crecimiento económico (OCDE, 2001a) y su importancia en términos del rejuvenecimiento del tejido socioproductivo.
- b) El enriquecimiento del proceso innovador y la creación de nuevos puestos de trabajo (BID, 2001b).
- c) La *empresarialidad* analizada desde la perspectiva de la informalidad, componente usual de las estrategias de supervivencia de los grupos más vulnerables.
- d) Los gobiernos han asumido, en este caso, funciones tendientes a su inclusión en la economía y a la creación de condiciones para que estos emprendimientos tengan capacidad de acumulación.
- e) Por último, el mayor desafío es cómo estimular la sinergia y las externalidades positivas en este conjunto heterogéneo de empresas. A partir de la década de 1990 se asiste en la región a un sinnúmero de iniciativas, no sólo de organismos públicos, sino también de empresas individuales, asociaciones empresariales, universidades, proyectos de cooperación internacional y consultores privados, que buscan estimular la interacción y la asociatividad entre empresas, con el objeto de estimular la visión estratégica de conjunto y hacer posible la obtención de aumentos colectivos de eficiencia y productividad.

Las plataformas de política productiva y de competitividad (muchas veces expresadas con otras denominaciones) de los países de la región han ido recogiendo, aunque con diferente énfasis, esta preocupación, especialmente por la importancia crítica que el factor “*empresarial*” (estructura, disponibilidad, capacidad y calidad) tiene en aspectos centrales del desenvolvimiento de la economía de los países: consolidación de cadenas productivas y articulación con empresas grandes, con el fin de ampliar los efectos secundarios, inserción internacional, dinámica tecnológica, etc.

Si bien la clave del desarrollo económico general tiene relación con el nivel y la velocidad del ritmo de aumento de la productividad, esta depende en gran medida del comportamiento de los agentes económicos en un ambiente macroeconómico determinado, de su predisposición a asumir riesgos, innovar e invertir, de la

presión que ejercen sus competidores y sus clientes, de su preocupación por reducir costos y mejorar su eficiencia, de su constante búsqueda de nuevas oportunidades y áreas de mercado, de las ventajas de complementariedad y sinergia que se generan entre las empresas, posibilitando la aparición de economías externas, entre otros factores.

### *3.2 Niveles de Producción bajo el modelo de la Inteligencia Empresarial*

La hiperorganización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas. Ante estos retos y en el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "*sistema nervioso central*" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

Se evidencia que se requiere de una visión que admita el dinamismo para la generación de conocimiento y su utilización en los procesos productivos. Se definen retos observados en diferentes contextos para lograr mayor eficiencia en la generación de direccionamiento estratégico de la variable tecnológica con ayuda de la inteligencia. Como opción a estos se realiza una revisión de la teoría de la complejidad, la cual puede proveer un marco analítico y conceptual para el estudio de los sistemas, como los involucrados en la inteligencia, donde las interacciones constituyen el aspecto fundamental para su comprensión. Como resultado de este trabajo se plantean posibles aportes desde la complejidad a los sistemas de IT, postulando consideraciones para la implementación más dinámica de ellos.

Como consecuencia de los adelantos tecnológicos, surge la necesidad de gestionar procesos, de modo total o parcial, sobre una infraestructura digital, implementada y basada en Internet; procesos relacionados con los suministros necesarios para la producción, la colocación de los productos en el mercado, la relación con el consumidor, la circulación interna de recursos y los componentes internos de la empresa o la toma de decisiones a cualquier nivel de dirección.

Es así como se materializa el surgimiento del negocio electrónico (*e-business*), elemento que surgió de la búsqueda constante de las empresas para mejorar su funcionamiento utilizando las tecnologías disponibles en la actualidad. Con el *e-business* las empresas, los clientes, los proveedores, los distribuidores y los socios de negocio tienden a formar ecosistemas empresariales integrados por Internet donde cada uno colabora con el otro para lograr el éxito.

### *3.3 Escala de Calidad y Competitividad con el uso de la Inteligencia Empresarial*

El mundo de las empresas es posiblemente el medio de mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso del conocimiento y de la información. Desde mediados de los años setenta, los grandes grupos industriales mundiales, confrontados con una disminución de su rentabilidad, empezaron a rediseñar sus procesos de producción y a introducir los conceptos de *"empresa inteligente"* y de administración del conocimiento (*knowledge management*), entre otros. Grupos industriales como Toyota o Volvo han sido líderes en estos procesos, y son hoy en día grupos en los cuales los incrementos de productividad se deben en gran medida a una permanente reingeniería basada en la administración del conocimiento. De la misma manera, en el sector financiero, el papel de la información es considerable, y las grandes decisiones son tomadas a partir de flujos complejos e instantáneos de información.

La rápida disminución del costo de las herramientas informáticas permite generalizar el acceso a la información y simultáneamente transforma la capacidad de procesarla y difundirla en una fuente importante de progreso. De esta manera, en plazos muy cortos, la inmensa mayoría de los sectores productivos utilizará la captación y manejo interno de la información y el conocimiento como la clave de su ventaja competitiva, a la par de la productividad de su mano de obra, o los recursos naturales. Por lo anterior, es importante (y en cierta medida urgente) preguntarse cuáles pueden ser para el sector productivo salvadoreño las prioridades en el uso de la información y del conocimiento.

#### *¿Qué es competitividad?*

La palabra *competitividad* puede definirse de muchas maneras, dependiendo del contexto en que se mencione, por ejemplo Ivancevich, et al (1997, p.5) lo define como:

*"La medida en que una nación, bajo condiciones de Mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos".*

Pero el mismo Ivancevich et al, menciona que en esta definición, puede sencillamente cambiarse la palabra *"nación"* por *"organización"* y *"ciudadanos"* por *"propietarios"*.

Desde el contexto individual, puede decirse que el fin de la competitividad es hacer del hombre un mejor empresario, porque de nada sirve producir bienes y servicios, si estos no se pretenden insertar de una forma exitosa en un mercado.

La competitividad es un reto que se establece para poder alcanzar objetivos tanto personales, grupales y organizacionales como nacionales. En la actualidad, es necesario valerse de todas las armas necesarias para luchar en un campo de batalla donde las trincheras se componen de bienes y servicios parecidos o iguales a los que nuestras empresas ofrecen.

Existen herramientas que ayudan a mejorar o a reinventar estas trincheras. Una de estas herramientas es la gestión de la innovación, que comprende una serie de pasos e instrumentos, como la creatividad, para llegar a

desarrollar ideas nuevas y exitosas que logran dar el empuje necesario para fortalecer estas trincheras e incluso para ganar la batalla.

La gestión de la innovación tiene como principal objetivo establecer nuevas fronteras, abastecer nuevos mercados y crear nuevas trincheras para combatir en la dura guerra de los mercados. Más adelante se explicará con más detalle la gestión de la innovación.

### *Niveles de competitividad*

La competitividad puede establecerse en 3 niveles que pueden plantearse en un esquema piramidal, como se muestra a continuación:

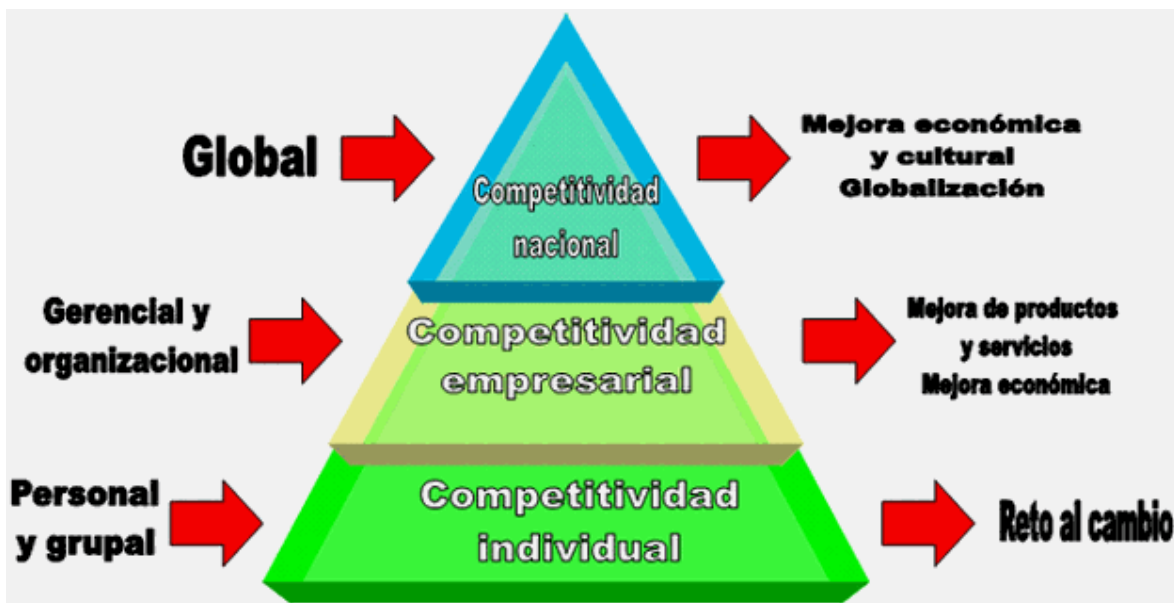


Figura 4. Esquema de niveles de competitividad. Escenarios y retos.

Obsérvese que en la Figura 4 se presentan, tanto los escenarios de cada nivel de competitividad, así como los retos más trascendentes que deben enfrentarse para alcanzar estos niveles. Estos 3 niveles conforman lo que puede denominarse *competitividad integral*.

Alcanzar la competitividad integral es, hasta cierto punto, un estadio ideal porque todos los niveles dependen del desarrollo de la capacidad y competencia humana, lo cual es un escenario demasiado difícil de controlar por la infinidad de combinaciones de caracteres e inteligencias, en general, que cada individuo presenta.

#### **a. Competitividad individual**

No es difícil entender que para llegar a la cúspide de la pirámide hay que comenzar por la base. La competitividad individual representa el mayor reto para llegar a alcanzar una competitividad nacional.

Es necesario que cada individuo se comprometa a una actividad donde pueda desarrollarse cómodamente, respecto a sus habilidades y competencias. Pero, ¿cómo puede llegarse a establecer en que sé es hábil o competente?

No es fácil enterarse de cuál es nuestra mejor habilidad o en qué escenario nos desenvolvemos mejor. Para esto pueden utilizarse herramientas como la autoevaluación y pruebas psicológicas, por ejemplo, pero ninguna de estas herramientas será efectiva si no se tiene claro cuál es el propósito de definir cuáles son nuestras habilidades. Santos (2004) plantea que el desarrollo de competencias individuales sigue el proceso CIAPCEI que es un camino de cuatro etapas tal como se muestra a continuación:

**Tabla 3.** Proceso CIAPCEI para el desarrollo de competencias

<b>Experto</b>	<b>Crea nuevas prácticas en el dominio adquirido. Generador de mejoras en prácticas.</b>	<b>Inconscientemente competente</b>
<b>Capaz</b>	<b>Sabe desarrollar métodos y procedimientos.</b>	<b>Conscientemente competente</b>
<b>Aprendiz</b>	<b>Sabe seguir instrucciones e indicaciones, sabe interpretar. Reconoce autoridad y acepta ser enseñado. Sabe que no sabe delegar.</b>	<b>Conscientemente incompetente</b>
<b>Contumaz</b>	<b>Ceguera cognitiva. De la ignorancia nace la indiferencia.</b>	<b>Inconscientemente incompetente</b>

Fuente: Santos (2004) "La Ruta: Un mapa para construir futuros"

El reto más grande en este nivel es convertirse en un individuo inconscientemente competente. En la figura 2 se muestra el ciclo que debe seguirse para alcanzar este nivel, donde la obvia realidad es la incompetencia individual. Para pasar de esta obvia realidad a un resultado dramático, un cambio, primero el individuo debe reconocer sus habilidades y competencias, como se mencionó anteriormente, tomando en cuenta que el objetivo de reconocerlas es desarrollarse a sí mismo y llegar a ser competitivo. Luego de haber reconocido cuáles son nuestras habilidades y competencias se deben seleccionar actividades cómodas de acuerdo a éstas, lo cual permite un mejor desenvolvimiento del individuo y ayuda a potenciar nuestras capacidades.

Lo difícil a veces se encuentra en reconocer en qué somos verdaderamente buenos y en qué actividades nos sentimos realmente cómodos respecto a nuestras habilidades. Muchas personas viven su vida frustrados debido a que se dedican a hacer actividades que les desagradan o en las cuales creen que su capacidad se está desperdiciando. Esto crea un conflicto interno que no deja avanzar a la persona en sus actividades ya que no siente motivación por hacerlo.

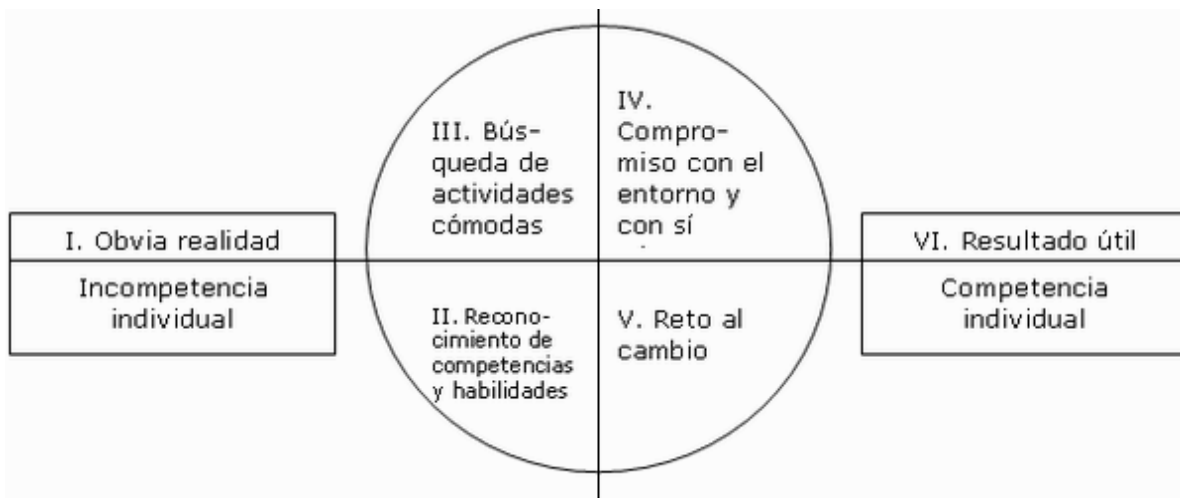


Figura No 5. Ciclo para el desarrollo de la competencia individual

Ahora, con un total conocimiento de lo que podemos hacer y en lo cual nos sentimos cómodos, el siguiente paso es adquirir un compromiso consigo mismo y con el entorno. Esto se refiere a que, si ya conocemos nuestra capacidad y sabemos qué hacer, debemos comprometernos a ser los mejores dentro de nuestro campo de acción, lo cual implica voluntad y firmeza en el carácter para asumir este reto, pero al mismo tiempo debemos comprometernos con el entorno para que éste también sea beneficiado, este compromiso es el que nos lleva al último paso que consiste en el reto al cambio, ya que si conocemos qué hacemos bien, en qué actividades lo hacemos mejor y nos hemos comprometido en volcar nuestra capacidad en seguir mejorando, entonces ya podemos hacerle frente a los cambios que sean necesarios para mejorar tanto a nosotros mismos como al entorno, pues estamos conscientes de lo que somos capaces de hacer y lo que podemos llegar a lograr, con el compromiso se adquiere sentido para alcanzar objetivos definidos.

Entonces se ha alcanzado el nivel de competitividad individual. Claro que en medio de cada paso suceden una serie de cambios e incongruencias difíciles de asumir pero que son necesarias para llegar a ser individuos inconscientemente competitivos.

#### b. Competitividad empresarial

En un estado ideal, supongamos que una organización (empresa) tiene en su equipo individuos inconscientemente competentes. Esto quiere decir que todos estos individuos tienen competencias y habilidades definidas, y que son capaces de mejorar y crear en el marco de sus habilidades y competencias. Ahora, continuamos al siguiente nivel, todas las personas que conforman el equipo han superado el nivel de competitividad individual, en este momento el reto se encuentra en alcanzar el nivel de la competitividad empresarial, pero ¿cómo lograr alcanzar la competitividad empresarial?

Aquí entran en juego, no sólo las personas, sino también los procesos de producción y los administrativos, que son los engranajes para mover la estructura organizativa. Si no se produce nada, una organización no tiene ningún sentido de existencia. Nadie crea una empresa para perder o para pasar el rato, las empresas tienen un objetivo económico claro y eso es totalmente lógico.

Para alcanzar esta competitividad puede utilizarse diversas estrategias, cada empresa define la que más le conviene de acuerdo al escenario económico, social y cultural en el que se desarrolla. Quizá uno de los escenarios más difíciles es aquel donde las micro y pequeñas empresas se desenvuelven, ya que es muy difícil ser competitivo ante monstruos que a veces dominan completamente el mercado.

Ahora bien, todo aquel que ha superado el nivel de competitividad individual, es alguien que está dispuesto a enfrentar cambios, pero estos cambios necesitan objetivos claros, no se puede cambiar si no se sabe qué es lo que se espera de ese cambio.

### c. Competitividad nacional

La competitividad nacional representa la cúspide de la pirámide de la competitividad. Esta plantea que si dentro de un país existen individuos competitivos y empresas competitivas, estos dos niveles llevan a alcanzar la competitividad nacional, es decir un país se vuelve competitivo en el mercado global.

Casi cualquier país puede alcanzar la competitividad integral, pero como es lógico nada se construye empezando por el techo, siempre es necesario trabajar desde las bases, y la pirámide de la competitividad claramente lo plantea: un país no puede llegar a ser competitivo si los individuos de dicho país no lo son, no quieren serlo o no saben como serlo. Parte del éxito conquistado por los países asiáticos tiene que ver con sus culturas, lo cual influye en la forma de pensar y actuar, lo cual conlleva a alcanzar el primer nivel de competitividad y así sucesivamente.

Tampoco pueden introducirse modelos triunfantes en otros países si no se conoce totalmente el contexto del propio. Es muy difícil que estrategias que han brillado en países asiáticos tengan éxito en occidente sin que éstas sean modificadas y ajustadas al pensamiento occidental.

## 3.4 Esquema transversal de la Inteligencia Empresarial en la Productividad

Durante los últimos 60 años han sido muchos los autores y practicantes que han intentado determinar qué es lo que hacen las empresas (privadas) que alcanzan la excelencia empresarial y que además son más exitosas. Thomas J. Peters (junto con Robert Waterman: *"In search of excellence: lessons from America's best-run companies"*, Harper & Row – 1982) estaban interesados en saber qué era lo que hacían las empresas de gran tamaño y que además estaban establecidas por mucho tiempo. Peters era socio de una de las firmas líderes en consultoría a nivel mundial (McKinsey and Company) y editó un libro de importancia (*"En búsqueda de la excelencia"*) para todos aquellos interesados en las funciones de administración y su impacto en el comportamiento organizacional.

### Principios de Inteligencia Empresarial

Los principios de Inteligencia Empresarial incluyen:

- **Recopilación de datos.** Integrar datos de diversos orígenes estructurados y sin estructurar.
- **Almacenamiento de datos.** Proporcionar un repositorio de datos seguro y administrado de forma centralizada.
- **Análisis de datos.** Crear vistas jerárquicas para mejorar el descubrimiento de datos y la representación de datos que se pueden comprender en términos empresariales.
- **Acceso a datos.** Mejorar la calidad de los datos y garantizar su integridad al proporcionar acceso seguro a los recursos de datos compartidos en un área de trabajo de colaboración.
- **Limpieza de datos.** Asegurar que los datos del origen tengan sentido, que no se repitan y que no contengan valores nulos.
- **Extracción, transformación, y carga (ETL).** Extraer datos de las bases de datos de origen, transformar los datos en las estructuras usadas en las bases de datos de destino y cargar los datos en las bases de datos de destino.

### *Ejemplos de Inteligencia Empresarial*

*A*gunos ejemplos de las soluciones de Inteligencia Empresarial son los siguientes:

- **Análisis predictivo.** Determinar el resultado probable de un evento o la probabilidad de un estado de la base de datos mediante la información extrapolada a partir de un conjunto de datos conocidos.
- **Minería de datos.** Ordenar los datos para identificar patrones y establecer relaciones de causa y efecto.
- **Previsión de ventas.** Revisar estados de cuentas actuales o características de clientes, y realizar ajustes basados en datos activos.
- **Aprobación de pedidos de compra.** Comprobar estados presupuestarios actuales y otros datos antes de aprobar un pedido de compra generado por un flujo de trabajo.
- **Análisis de bucle cerrado.** Seguimiento y mejoras constantes de la calidad y el rendimiento de productos y procesos en función de comentarios. El análisis de bucle cerrado permite alinear las operaciones diarias de una organización con una estrategia empresarial a largo plazo. Además, el análisis de bucle cerrado permite que los datos sean más fáciles de descubrir y procesar.

*L*os continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, y menores costes y tiempo de respuestas, requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

### *Reflexión:*

*El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el archienemigo de Kaizen.*

*El tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se dilapida, pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante. El tiempo es irrecuperable. Al menos en teoría, siempre es posible obtener más dinero o contratar otra persona, pero el tiempo debe utilizarse con prudencia. Una vez que el tiempo se ha gastado, nadie tiene una segunda oportunidad para usarlo.*

## *CAPITULO 4. Inteligencia Empresarial y la Competitividad*

### *4.1 Incorporación de la Inteligencia Empresarial en el ámbito competitivo*

El nuevo contexto al cual están sometidas las empresas, el cual involucra el impresionante avance en las comunicaciones (tanto Internet, como el gran abaratamiento y velocidad en materia de transporte de larga distancia) y la conformación de bloques económicos (llámese Mercosur, Nafta y Alca) permite por un lado colocar sus productos en nuevos mercados, pero por otro se ven ante el avance de competidores de otras regiones. Sumado a ello, y producto del desarrollo tecnológico, las crisis financieras han dejado de ser de un país para pasar a ser regionales y mundiales, lo cual afecta de un día para otro a las empresas vía incrementos de tasa de interés, fuga de capitales, cortes de créditos y bruscas alteraciones en los tipos de cambio. Nafta (2000).

Dentro de estas pautas y considerando que los mejores niveles de calidad, los más bajos costos y los menores tiempos de entrega están dejando de ser ventajas competitivas para pasar a ser necesidades básicas a los efectos de participar en el juego de mercado, es que han pasado a primer plano diversas técnicas o métodos administrativos que permitieron a muchas empresas sobrevivir a diversas crisis y ser catalogadas como de Clase Mundial.

Entre los diversos instrumentos, técnicas o sistemas se encuentran: Reingeniería de Negocios, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, el método Tompkins de Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros. El Kaizen, que significa “El mejoramiento en marcha que involucra a todos (alta administración, gerentes y trabajadores)” sobresale por su carácter totalizador y su desarrollo armonioso, bajo los entornos de:

- ✓ Mercados de rápida expansión.
- ✓ Clientes orientados más hacia la cantidad que a la calidad.
- ✓ Recursos abundantes y de bajo costo.
- ✓ La convicción de que el éxito con productos innovadores podría compensar un desempeño mediocre en las operaciones tradicionales.
- ✓ Una administración más preocupada por elevar las ventas que por reducir los costos.
- ✓ Capacidad excesiva de las instalaciones de producción.
- ✓ Creciente competencia entre las compañías en mercados saturados o recesivos.
- ✓ Valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad.
- ✓ Necesidad de introducir nuevos productos con más rapidez.
- ✓ Necesidad de bajar el punto de equilibrio.

En el entorno comercial competitivo actual, cualquier demora en adoptar lo último en tecnología es costosa.

Las demoras en adoptar técnicas administrativas innovadoras no son menos costosas.

Es este el contexto en el cual aparecen y se desarrollan las actividades propias de la denominada Inteligencia Empresarial en las Organizaciones Modernas, como una función Científico - Informativa de primer orden, muy ligada a los más recientes mecanismos de Gestión Empresarial de los que forman parte la Gestión de Información y del Conocimiento respectivamente.

En términos prácticos, el empleo de un sistema de regulaciones que abarque todas las categorías antes mencionadas beneficia a toda la empresa, debido a que:

- Legalmente contribuye a evitar la imposición de multas y sanciones; demandas y costos judiciales al reducir los riesgos de incumplimiento de la legislación vigente; ordena y facilita el cumplimiento de las obligaciones formales y materiales exigidas por ésta. Contribuye a realizar un empleo más eficiente de los recursos financieros y humanos, con lo cual se reducen los costos.
- Incrementa la confianza de los clientes y proveedores, con lo cual se facilita el aumento de la cuota de mercado y el incremento de los márgenes comerciales, al mejorar la imagen comercial de la entidad.

Como es conocido, un principio de dirección es *“no establecer algo que de antemano se prevea que no va a cumplirse”*, pues adicionalmente a su incumplimiento trae aparejado una pérdida de prestigio hacia los niveles de dirección y, con ello, un resquebrajamiento de la disciplina, lo que no favorece el desempeño de la organización.

Por otra parte, el rechazo o predisposición no favorable al cambio, unida al hecho de que las transformaciones en el pensamiento requieren de tiempo y métodos persuasivos, es necesaria la elaboración de estrategias para lograr involucrar al primer nivel de dirección de la empresa en proyectos de transformación organizacional, como lo es la puesta en uso de un sistema de Inteligencia Empresarial.

Una alternativa para lograr vencer estos obstáculos es la creación progresiva de un entorno favorable al mismo. Aquí presentamos un estudio realizado por Aberth (2000), de la Sociedad Havanatur S.A., que requirió de tres etapas cuyas características se describen a continuación:

#### **a. El Manual de Regulaciones Internas.**

El primer paso se encaminó a la creación del Departamento de Normas y Procedimientos en julio del 2000, para cumplimentar una recomendación del Proceso de Reingeniería llevado a cabo en dicha organización con la participación de la firma consultora CIH (Centro Internacional de la Habana) en el periodo 1999-2000.

Una vez creado el Dpto., se comenzó la elaboración del Manual, proceso culminado en mayo del 2004 con la puesta en vigencia de 210 documentos, de ellos 113 Normas y 97 procedimientos, y durante el cual se cambió su nombre por el Dpto. de Sistemas y Organización como reflejo de la modificación en el enfoque de un *«Manual de Normas y Procedimientos»* por el de *«Manual de Organización y Regulaciones Internas»*, que integra en un único sistema todos los tipos de Regulaciones, así como el análisis de la estructura y funciones de la entidad, cumpliendo con los Principios de Control Interno y de Contabilidad generalmente aceptados, lo que permite la verificación en la práctica de la coherencia de éste en su conjunto y contribuye a disminuir el tiempo de detección de fallas organizacionales.

#### **b. El Sistema de Inteligencia Empresarial.**

Una vez finalizada la elaboración del Manual, las condiciones creadas eran propicias para transitar hacia un esquema organizacional cualitativamente superior, mediante el diseño de un Sistema de Inteligencia Empresarial, en el cual se integren con enfoque de Sistema elementos tales como: búsquedas de Inteligencia;

Manual de Organización y Regulaciones Internas; Intranet Corporativa, etc., cuyos detalles pueden obtenerse en los trabajos relacionados en la bibliografía y harían muy extenso este trabajo.

### c. Modalidades para la Diseminación Selectiva

La Unidad de Inteligencia ofrecerá respuesta a las necesidades informativas de su comunidad de usuarios mediante diversos tipos de productos y servicios informativos previamente concebidos, las cuáles pueden agruparse como se indica seguidamente:

**Búsquedas de información:** Servicio enfocado a cubrir las necesidades de información sobre temas específicos. La búsqueda puede limitarse a temas de poca amplitud por ejemplo: direcciones de entidades que laboran con la empresa, precios o especificaciones de algún producto o servicio en específico, avances tecnológicos, etc.

**Compendios informativos por solicitud:** Servicio dirigido a la entrega de toda la información útil disponible en las fuentes de información relacionadas con la solicitud. Se caracteriza por una búsqueda abarcadora, que incluye tanto información referencial como a texto completo, incluso hasta en diversos formatos y procedente de muy variadas fuentes.

**Monitoreo de información:** Servicio que posibilita el seguimiento ordenado de información y entrega periódica de información relacionada con los perfiles de interés. Se definen previamente la frecuencia de entrega de la información a monitorear. Servicio de perfiles estratégicos: Caracterización descriptiva de personalidades, compañías, productos, servicios de interés para el cliente-usuario que en todo caso es quien define los elementos a caracterizar.

**Estudios estratégicos:** Servicio bastante cercano a la toma de decisiones. Se analizan todos los elementos que pueden influir en un fenómeno específico con el objetivo de determinar el camino, la alternativa o el escenario más favorable. En su ejecución se combinan técnicas de la Inteligencia y la Prospectiva.

**Estudios de tendencias:** Se determina el estado actual de las tendencias tecnológicas y de comercialización de un determinado producto, servicio o sector, por ejemplo: pronósticos de cambios, tipo de interés bancarios, etc.

La dinámica y tendencia de la sociedad contemporánea requiere de la existencia de un Sistema de Inteligencia Empresarial a nivel de la Organización. Se evidencia la necesidad de incorporar una Norma de Inteligencia Empresarial al Subsistema de Organización del Manual de Regulaciones Internas, que establezca las características y organización del mismo.

En una situación de progreso y desarrollo en un ámbito y entorno común, los elementos que participan en la interacción dinámica de este entorno (individuos, grupos o asociaciones, organizaciones, empresas, sociedades, etc.) se relacionan indefectiblemente en clave de competencia. La supervivencia y expansión vital de estos sujetos depende en buena parte del tratamiento más hábil que den a la información sobre los factores que condicionan su relación con el entorno: información sobre los recursos, tendencias, riesgos, ventajas, etc.

En último término, el proceso global de toda actividad converge fundamentalmente en la urgencia de una estrategia.

## ***4.2 Niveles competitivos en el enfoque de la Inteligencia Empresarial - IE***

La Inteligencia Competitiva (IC) es una de las disciplinas emergentes que está concitando un interés creciente en el campo de la dirección estratégica. La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) en Estados Unidos la define como un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización.

Esta disciplina es el resultado de la integración de algunas áreas del conocimiento. Al ser un campo de investigación reciente son escasos los trabajos que explican sus fundamentos teóricos, a pesar de que las áreas de aplicación actuales han sido múltiples. Por tal razón, el propósito de este trabajo es desarrollar un esbozo de lo que sería un marco teórico a partir de la revisión de literatura existente del tema y proponer un modelo para contrastar la relación entre el uso de la IC y el desempeño empresarial.

Es este el contexto en el cual aparecen y se desarrollan las actividades propias de la denominada Inteligencia Empresarial en las Organizaciones Modernas, como una función Científico - Informativa de primer orden, muy ligada a los más recientes mecanismos de Gestión Empresarial de los que forman parte la Gestión de Información y del Conocimiento respectivamente.

Realizar una aproximación a la situación actual de la Gestión de Información y el Conocimiento y examinar el funcionamiento de la actividad de Inteligencia Empresarial como una expresión visiblemente relacionada a estas disciplinas en las Organizaciones Modernas se cree que, como todo fenómeno social para su mejor comprensión, debe contextualizarse, en alguna medida, dentro de las circunstancias históricas de las cuales emerge, se sustenta y desarrolla dicho fenómeno.

### ***La Sociedad de la Información***

Anticipadamente, podríamos mencionar un elemento fundamental para explicar la relación existente entre estos procesos, y es el advenimiento de la llamada Sociedad de la Información en la llamada Era de la Información.

A hablar de la Sociedad de la Información, desde el esbozo sociológico, vemos que el concepto está muy asociado a otro fenómeno que aparece en escena en la sociedad occidental de finales de los años 60 y que se sintetiza en lo que se hace llamar por la teoría sociológica de entonces como: *el traspaso de una sociedad industrial a una post-industrial* (denominada por determinados sociólogos no muy de acuerdo con el término, *sociedad industrial avanzada*).

Daniel Bell, afirma que una de las características esenciales de la Sociedad post-industrial se expresa en el uso que el sector industrial le confiere a la información, que pasa a ser un recurso principal e indispensable en el proceso productivo.

### *Creación y puesta en vigor de un Sistema de Inteligencia Empresarial*

A partir de la comparación realizada entre las diversas formulaciones presentadas en la literatura especializada, podemos definir los pasos esenciales para el establecimiento y mantenimiento del S. I. E. en la empresa, mediante la siguiente clasificación:

### *Prototipo del modelo a adoptar para el diseño del sistema de inteligencia*

Según roles la topología de empresas basada en tamaño que ha tenido mayor difusión es la que se apoya en el indicador *número de empleados* y se compone de la forma siguiente:

- ✓ Micro empresa: Hasta 15 Empleados,
- ✓ Pequeña empresa: de 16 a 100 empleados
- ✓ Mediana empresa: de 101 a 250 empleados
- ✓ Gran Empresa: 251 y más.

Como ya se ha expresado, el modelo a seguir por la Gran Empresa a diferencia de las pequeñas y medianas (PYMES), consiste básicamente en habilitar una unidad interna que hace uso centralizado de la información interna y externa de la empresa que responden a las necesidades de información, (entiéndase en este punto *necesidades de información de inteligencia*, puesto que las mismas difieren de aquellas necesidades de información que de modo general posee un ejecutivo habitualmente) del personal que usualmente solicita y utiliza estudios de Inteligencia Empresarial; esta sección-unidad de inteligencia constituye un subsistema de proceso independiente en la empresa en relación con otras actividades que también basan su funcionamiento en el uso de la información.

La Gerencia General tiene entre sus funciones dirigir el proceso de elaboración de la planeación estratégica y la dirección por objetivos de la empresa, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores a la misma. Recordemos que lo que se pretende con implantación de un sistema de este tipo en la empresa no es nada menos que emplazar una especie de «radar» que permita la captación efectiva de aquella información del entorno empresarial lo más actualizadamente posible y que sea significativa para la organización.

Los resultados de este «monitoreo» del entorno al compararse con la situación interna de la empresa permiten obtener conclusiones y recomendaciones que permitirán visualizar nuevas soluciones en el proceso de toma de decisiones.

Atendiendo a los intereses informativos de las distintas gerencias de la empresa, la unidad de inteligencia crea y disemina aquella información de alto valor añadido apto para ser usado en la toma de decisiones y en la planificación estratégica de la empresa.

### *Ubicación del Sistema de Inteligencia Empresarial*

Un aspecto decisivo para la puesta en práctica de un SIE es la subordinación inicial de la Unidad de Inteligencia en la organización, pues el apoyo brindado por el directivo que tiene directamente la responsabilidad de atenderlo durante el proceso de instauración, condiciona la rapidez en su consolidación, e incluso para la supervivencia.

### *Estudio de Necesidades*

La realización del Estudio de Necesidades es el primer paso obligarlo en el camino hacia la instauración de un Sistema de Inteligencia Empresarial, siendo usual utilizar las técnicas siguientes:

- ✓ **Análisis documental:** mediante la aplicación de esta técnica se pudo acceder a los currículum vitae de algunos de los especialistas, estudios anteriores desarrollados por la unidad de inteligencia de la unidad, se revisó además las regulaciones de los procesos y procedimientos de la empresa, así como diversos estudios de consultoría y auditoría realizados por consultores del Centro Internacional de La Habana.
- ✓ **Observación directa:** es uno de los métodos empíricos de investigación que permitió obtener información del comportamiento de nuestro objeto de investigación, tal y como se da en la realidad, así como obtener valores de variables no observables en documentos. (relaciones interpersonales, la posición de personas en el grupo, etc.)
- ✓ **Entrevista:** se utilizó esta técnica para confirmar los resultados de la técnica anterior. Las entrevistas se efectuaron a través de un modelo preelaborado y se llevó a cabo de forma individual. La misma nos facilitó obtener información relevante para entender el panorama informativo y algunos elementos relacionados con la gestión de información en la actividad gerencial diaria.

### *A quiénes debe reportar el grupo de Inteligencia Empresarial*

Como ya se ha afirmado lo que se busca con la puesta en marcha del sistema de inteligencia es la creación de una información significativa y oportuna para los decisores y la planeación estratégica de la entidad, es decir contribuir a satisfacer las necesidades de información que puedan darse en la Alta Dirección de la empresa y otras áreas claves, por tanto como usuarios potenciales del sistema aquellos ejecutivos y especialistas que se dediquen exclusivamente a la realización de tareas donde se necesite este tipo de información.

### *Requerimientos tecnológicos elementales del Sistema de Inteligencia Empresarial*

A optar por la creación de una especie de “consultoría” interna que brinde tales servicios se hace imposible obviar algunos aspectos relacionados con aquellos requerimientos tecnológicos básicos que deben estar presentes en la realización efectiva de la actividad de inteligencia en una empresa con estas características. Para el establecimiento de un sistema de Inteligencia Empresarial en una gran empresa, se impone primeramente la tecnología de redes informáticas que posibiliten el acceso, uso y tratamiento de la información requerida tanto del ambiente externo como del interno. Havanatur tiene la ventaja de contar con una Intranet Corporativa con niveles preestablecidos de acceso a la información, por lo que la unidad de inteligencia podrá realizar los diagnósticos correspondientes al ambiente interno de la organización a nivel Intranet. Esta es una nueva modalidad venida a raíz de la incorporación de la tecnología redes en el entorno empresarial, y consiste en que los consultores pueden, a través de la red interna de la empresa, realizar sus observaciones y sacar sus conclusiones, a lo que debe añadirse el uso indispensablemente de Internet.

## *Capitación y recopilación de la información*

La captación de la información debe realizarse en dos aristas esenciales, los ambientes interno y externo del entorno empresarial, antecedida por el monitoreo continuo de los mismos, intentando captar algún movimiento de interés afín a alguna de las áreas o sectores que solicitan este tipo de información.

**En el entorno interno:** independientemente de la información que se registra en la Intranet corporativa, se puede aprovechar además aquella que se genera de otras actividades similares y complementarias como son la de marketing o la del planeamiento estratégico de la empresa, para no duplicar esfuerzos.

**En el ambiente externo:** en el caso de la empresa turística la información necesaria para confeccionar un reporte de inteligencia puede ser reunida eficiente y exactamente a través de métodos, poco complejos, siempre de manera ética y legal. El 95 % de toda la información externa necesaria para el trabajo se encuentra en la arena pública. Bien contando los espacios en un parque o detallando la estructura de un hotel o alguna otra instalación turística o conociendo sus operaciones fundamentales. Directa o indirectamente la unidad de inteligencia de la empresa puede desplegar en ciertos profesionales (no siempre los pertenecientes al equipo de inteligencia, es decir que también puede encomendarse esta labor de captar información a otros gerentes, comerciales, guías, turísticos, publicistas y hasta chóferes) de diferente formación que salen en busca de información.

Aunque la Inteligencia Empresarial se empeña en vincular el estado interno de la empresa con el ambiente externo de la misma, mediante la información que se puede recuperar de ambos, no es menos cierto que hace mayor énfasis en la recolección, captación y tratamiento de la información externa, puesto que no importa cuan grande y poderoso sea el Grupo Turístico o pequeña y poco especializada sea la Agencia de Viajes, siempre debe relacionarse con el mundo exterior para encontrar la información que se necesite.

### *Fuentes de información para la creación de la Inteligencia en el sector*

Para darle solución a algún problema de inteligencia en específico, lo primero que debe tenerse en cuenta, aparte de la tipología de usuarios y sus necesidades de información, es estructurar y conocer bien nuestra biblioteca "*inteligente*". Conocer bien nuestra biblioteca es lo mínimo para lograr dar respuesta rápida a la demanda de inteligencia en la empresa y se debe crear bajo las condiciones siguientes:

**Costo Mínimo:** Indagar sobre las fuentes que otras entidades del sector poseen para utilizarlas cuando se requiera. Obtener fuentes únicas de cobertura amplia. Estructurar y actualizar sistemáticamente la información para su fácil acceso. Cuando se busca una fuente de información normalmente se pregunta:

1. ¿Dónde puede estar recogida dicha información?
2. ¿Quién ordinariamente utiliza dicha información?
3. ¿Cuáles son las alternativas y dónde encontrar dicha información?

### *Diseminación de la información*

Antes de diseminar la información es necesario crear los productos de inteligencia y conocer bien los usuarios claves de la organización y sus necesidades informativas. Se debe tener en cuenta además la relevancia, la pertinencia (lo oportuno del producto), la suficiencia, la precisión y confiabilidad de las fuentes (validación).

La diseminación de la información podrá realizarse de diversas formas, por ejemplo, mediante boletines, informes y reportes a la alta dirección de la empresa, a través de comunicaciones personales o presentaciones en reuniones. Otras formas son la construcción de perfiles de otras Agencias Viajes Competidoras o la descripción detallada de algún mercado en específico.

Esta fase del ciclo depende mucho del uso adecuado de las tecnologías de información de la empresa que debe permitir el acceso rápido y organizado de la información de inteligencia. La mayor eficiencia en la diseminación de la inteligencia se logra a través de los servicios de correo electrónico, listas de distribución electrónicas, redes compartidas con información local o la utilización de la Intranet corporativa.

Para la diseminación de la inteligencia es imprescindible tener en cuenta que el primer y más importante usuario es la Alta Dirección de la empresa y a continuación las restantes áreas claves de operaciones estratégicas. Es muy importante también lograr establecer verdaderos mecanismos de retroalimentación para medir los niveles de satisfacción, impacto y beneficio que realmente está aportando el sistema de inteligencia a la empresa. Esto puede llevarse a cabo a través de intercambios que se realicen con determinada frecuencia con los usuarios, bien a través de entrevistas, interactuando vía chat o e-mail o precisando esporádicamente las necesidades informativas, mediante encuestas o de cualquier otra forma.

### *Retos y desafíos del profesional de la información en el equipo de inteligencia*

El gestor de información es aquel profesional que hasta ahora ha buscado tener un rol activo y anticipatorio en el desarrollo y la satisfacción de las necesidades de información y de conocimiento del hombre [5]. El profesional de la información debe convertirse en el gestor de la información que se impone como una fuente de consulta obligada para aquellos clientes-usuarios que requieren información en las organizaciones modernas.

Un elemento muy importante en este sentido, es que la que la Inteligencia Empresarial basa su accionar, además de su relación con varias disciplinas y la efectividad que exista en el proceso comunicativo entre sus miembros, esencialmente en el trabajo en equipo; por estas y otras razones este nuevo “paradigma” de profesional está asignado a convertirse en el líder e impulsor esencial del cambio, que se caracteriza por tener una función determinante en la aplicación y puesta en marcha de las concepciones actuales de la gestión de información y del conocimiento y por ende la gestión de inteligencia en ambiente organizacional del presente. En un mundo crecientemente interconectado y donde cada vez proliferan más los productos y servicios electrónicos de información se acrecientan las exigencias para este “intermediario” cuyo arbitraje original se orienta específicamente a mediar entre el usuario final, las y los potentes sistemas automatizados de información donde se imponen una serie de conocimientos y técnicas sin las cuales será imposible obtener la meta deseada. Debido a estas exigencias, es necesario que dicho profesional tenga una sucesión de aspectos y requerimientos, algunos de los cuales mencionamos a continuación:

- ✓ La sociedad de la información como fenómeno histórico-social constituye un antecedente directo en la aparición e inserción de la gestión de información y el conocimiento en el horizonte epistémico de la Ciencia de la información.
- ✓ La Inteligencia Empresarial como mecanismo de gestión de información estratégica para la toma de decisiones está estrechamente vinculada a las cuestiones relacionadas con la gestión de información y del conocimiento en las organizaciones de nuestro tiempo.
- ✓ El sistema de Inteligencia Empresarial constituye un sistema de información particular al más alto nivel, entre los distintos sistemas de información que coexisten en una organización.

Abrir los ojos a la realidad no es sencillo. El asombro es una flor que se marchita con facilidad y se marchita porque, a fuerza de costumbre, la realidad se vuelve plana y aburrida, o porque se piensa que sólo lo sobrenatural es motivo de admiración. Pero el asombro genuino nace de captar la realidad tal como es, plena de riqueza y variedad, y al mismo tiempo descubrir que las cosas no son sólo lo que aparentan ser. Como decía Chesterton, *“lo admirable no es que el sol no salga un día, sino que salga todos los días”*. El asombro nos acecha en todas partes; no hay esquina de la realidad, por humilde que sea, que no pueda suscitarlo.

El asombro por sí solo no basta: hay que precisar los problemas y formular las preguntas respectivas. Sólo mediante la búsqueda de solución a los problemas, el asombro se transforma en conocimiento y así como sentir asombro no es cosa de magia, plantear preguntas tampoco lo es; en todas las áreas del saber hay temas interesantes de investigación.

La etimología indica que *“investigar”* es *“seguir las huellas”* de un problema. No existe una diferencia esencial entre los problemas de la vida diaria y los de la investigación científica. *“¿Qué hay que hacer para conseguir un buen empleo?”* o *“¿Cómo evaluar el desempeño financiero de una empresa?”* son problemas legítimos; *“¿Cómo se comportan las partículas subatómicas?”* o *“¿Cuáles son los efectos de la globalización en la estructura de la sociedad?”* también lo son.

Lo importante es identificar el problema y plantear la pregunta correspondiente. En la investigación académica, encontrar un problema es hallar una mina de oro: si las preguntas derivadas son significativas y pertinentes, pueden motivar años de trabajo fecundo.

Como se ha afirmado, la puesta en marcha de un sistema de Inteligencia Empresarial en una organización constituye una actividad de vital importancia para la empresa puesto que le garantiza el suministro continuo de la información necesaria para acertar en la toma de decisiones.

Independientemente de su innegable importancia en la toma de decisiones, el conocimiento proveniente de la inteligencia contribuye además a mejorar la planificación estratégica de la empresa al hacer disminuir el tiempo de respuesta de la compañía estando al tanto de las oportunidades y amenazas propias del sector empresarial en cuestión, razones que influyen definitivamente en el progreso de la empresa, permitiéndole obtener numerosas ventajas competitivas.

### *4.3 Escala de competitividad en el uso de la Inteligencia Empresarial*

Desde hace algunos años, la visión de los recursos ha experimentado un gran giro en función de los objetivos de las organizaciones. Ahora se colocan juntos los recursos económicos, materiales, financieros, por el nivel de importancia, con los recursos humanos, tecnológicos y en especial, a la información como un recurso indispensable, cuya gestión se considera en la era moderna, la piedra angular del éxito de las empresas. Así han aparecido nuevos enfoques como la gestión de la información y del conocimiento y la inteligencia institucional, entre otros. De manera contradictoria, para muchos, estos conceptos relativamente nuevos, no surgen en el marco de las organizaciones vinculadas con el suministro de productos y servicios de información: bibliotecas, centros de información o de referencia, sino en las esferas económicas y empresariales. Afortunadamente hoy aparecen muy vinculados a las ciencias de la información y a sus profesionales. En el mundo actual, en el que las organizaciones se encuentran en un ambiente cada vez más competitivo, como resultado de un amplio proceso de globalización, el encarecimiento de los productos y servicios en el mercado internacional, la socialización de las investigaciones y sus aplicaciones prácticas, se impone la necesidad de producir con calidad, conocer al mercado y llegar a él de manera inmediata y efectiva, de ahí que enfoques como la gestión de la información sean herramientas que actúen en función de determinar los elementos internos y externos que, de alguna manera, influyen en el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.

Es en este sentido que se ubica la denominada inteligencia organizacional que, sin alejarse del concepto de inteligencia universalmente reconocido, dirigida como su antecesora a la solución de los problemas de forma eficaz, no se ubica en el plano individual, sino en el institucional, porque también las organizaciones aprenden, enseñan y adquieren nuevos conocimientos.

La habilidad para reconocer eventos complejos requiere un despliegue del pensar lógico matemático y estadístico, para lo cual las ayudas básicas de la estadística y la informática serán una herramienta privilegiada en cuanto a desarrollar el orden mental y la disciplina del pensamiento centrado en hechos y datos, dentro de un proceso normal de mejoramiento continuo.

### *4.4 ¿Es posible alcanzar la competitividad integral?*

La competitividad integral es casi un estadio ideal, que para llegar a alcanzarlo es necesario un compromiso desde la base de la pirámide de competitividad. Quizá sea una tarea ardua y difícil la de alcanzar este tipo de competitividad donde, el país es competitivo, porque dentro de éste existen organizaciones competitivas, lideradas por individuos inconscientemente competitivos.

Existen países que han alcanzado una competitividad integral, lo cual los ha convertido en potencias mundiales. Los casos más notables son los países asiáticos, cuya cultura de orden, trabajo y limpieza ha sido una de las herramientas más eficaces para su desarrollo y rápido posicionamiento en el escenario global.

En Latinoamérica, donde nuestras culturas se han degenerado al desorden, flojera y postergación de actividades, es un verdadero reto alcanzar la competitividad integral. Es difícil, pero no imposible. Ahora bien, el obstáculo que surge para lograrlo es, el bloqueo mental al suponer que trabajar por alcanzar la competitividad integral es trabajar de más.

Debe entenderse que ser más eficiente no quiere decir que se esté trabajando tiempo extra para serlo. Con un simple cambio en la administración de nuestro tiempo y la priorización de actividades puede alcanzarse una mayor eficiencia en nuestro desempeño a nivel personal, grupal y organizacional. Tampoco puede plantearse como algo sencillo, pues nuestras mismas normas culturales dictan que los cambios bruscos en la estructura de nuestro tiempo y actividades nos colocan en una zona de vulnerabilidad ya que no estamos acostumbrados a poner disciplina en nuestras vidas.

Aunque nos disciplinamos para ciertas actividades, a veces esta disciplina se aplica con esquemas no adecuados y terminamos convirtiendo la disciplina en una rutina que probablemente generará estrés en cualquier momento es que ésta sea alterada.

En este contexto, trabajar desde la base de la pirámide de la competitividad, es la clave para alcanzar la competitividad integral en los países latinoamericanos.

### **Reflexión:**

*Mediante la eliminación de los cuellos de botella de tiempo que no agregan valor, el sector de servicios debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente.*

## **4.5 Esquema transversal de la Inteligencia Empresarial en la Competitividad**

Competitividad = Desarrollo Económico Local y Regional = Creación de Capital Social

- ✓ Estabilidad Macroeconómica
- ✓ Inflación Controlada (elementos necesarios pero no suficientes)
- ✓ Balanza comercial positiva para lograr la Competitividad

La Competitividad implica un valor único ofrecido a los consumidores, el cual permite elevar al mismo tiempo, el nivel de ingreso de los trabajadores; esto significa mayores salarios para los trabajadores, mayores beneficios para los productores, mayor nivel de inversión tanto en capital como en entrenamiento y tecnología, y mayores niveles de producción y exportaciones = Competitividad

Un país se hace llamar “competitivo” debido a sus empresas. Las empresas son competitivas, los países no. La productividad define la competitividad a nivel de las firmas.

Los proyectos de Inteligencia Competitiva deben centrarse en desarrollar una oferta de bienes y servicios de automatización de bajo costo que satisfaga las necesidades de modernización de las diversas cadenas productivas, mediante metodologías de inteligencia competitiva y esquemas asociativos.

El interés que demuestran las empresas por capturar informaciones externas con el propósito de transformarlas en conocimientos específicos les conduce a adoptar comportamientos proactivos y a desarrollar,

al margen de los espacios de creación, intercambio, difusión y aplicación de conocimientos, su propio sistema de alerta para identificar y recopilar aquellos datos e informaciones que pueden ser para ellas fuente de amenaza u oportunidad. Dicho sistema de alerta se enmarcaría dentro de las llamadas *prácticas de vigilancia e inteligencia competitiva*.

### *Indicadores Clave de Rendimiento - KPI*

Los indicadores clave de rendimiento son cuadros de mandos gráficos simples que pueden usarse para evaluar datos profesionales en relación con objetivos empresariales.

Como parte de la planeación de la implementación inicial de un Sistema Electrónico construido o adquirido, debe entender los orígenes de datos usados en KPI, cómo configurar estos orígenes de datos, cómo evaluar el estado de los indicadores y cómo mostrar KPI en los sitios que usa la organización. Puede usar estos planes durante la implementación inicial.

### *Acerca de los indicadores clave de rendimiento (KPI)*

Los KPI constituyen un método centralizado para presentar la Inteligencia Empresarial de una organización.

Los KPI, también conocidos como indicadores de estado o cuadros de mandos, evalúan los datos profesionales en relación con objetivos empresariales y muestran el estado actual por medio de indicadores gráficos fáciles de entender.

Por ejemplo, un KPI puede usar iconos tipo semáforo para indicar que la satisfacción del cliente supera, cumple o no cumple los objetivos. Si la satisfacción del cliente supera un objetivo preestablecido, que se calcula contando el porcentaje de puntuaciones de satisfacción positivas en toda la organización, el KPI de satisfacción del cliente se muestra con un semáforo verde. Si la satisfacción del cliente no cumple los objetivos mínimos, el KPI de satisfacción del cliente se muestra con un semáforo rojo. De otro modo, se muestra con un semáforo amarillo.

Los KPI aumentan la velocidad y la eficiencia de la evaluación del progreso en relación con objetivos empresariales clave. Sin KPI, los empleados y los directores de negocio tendrían que extraer los datos de rendimiento minuciosamente y evaluar los datos respecto a los objetivos y, a continuación, invertir el tiempo necesario en presentar los datos en un informe independiente para los responsables de la toma de decisiones empresariales. Resulta difícil obtener estados de forma oportuna sin un método rápido y automatizado para evaluar datos activos. Con los KPI, los usuarios que deseen averiguar el rendimiento actual pueden consultar rápidamente un informe en su sitio empresarial, o incluso ver los indicadores relevantes en sus sitios personales.

Los KPI se conectan a datos profesionales desde diversos orígenes y, a continuación, usan elementos web que muestran esta información en una lista de KPI o en una vista detallada para un único KPI. Los elementos web se pueden agregar a los informes en el sitio del Centro de informes o se pueden mostrar en otras listas y sitios.

Los valores escritos manualmente suelen usarse para propósitos de pruebas o temporales, por lo que probablemente sólo los usará en la planeación y la implementación inicial con el fin de probar la funcionalidad de los KPI antes de comenzar una implementación a gran escala. Independientemente del origen de datos de cada KPI, se debe tomar una decisión respecto al conjunto de valores que se va a usar al indicar el rendimiento. Piense cómo se va a calcular un valor comparativo a partir del origen de datos. ¿Qué columnas de datos va a usar? ¿Se calculará un valor de un total, un promedio, un máximo, un mínimo, de algún otro modo?

## *CAPITULO 5. Inteligencia Empresarial y la Oferta de Mercadeo*

### *5.1 Incorporación de la Inteligencia Empresarial en el ámbito de Mercadeo*

El empresario en las organizaciones requiere constantemente implementar estrategias y prácticas de negocios que les aseguren su competitividad en el mercado al que sirven, las mismas pueden diferir en su impacto en el desempeño, dependiendo del contexto de negocios de cada sector en el que se encuentra inmersa su empresa, por lo que deberá ser muy cuidadoso antes de dar por hecho que funcionan de la misma forma en distintos ambientes y determinar si existe diferencia entre los niveles de inteligencia de mercado entre los sectores industrial, comercial y de servicios, así como el impacto de estas prácticas en los distintos sectores empresariales en su desempeño organizacional y conocer si existen diferencias entre ellos.

Por su parte Kohli y Jaworski (1993), ubican a la OM como un conjunto de comportamientos e indican que una organización orientada al mercado requiere que se realicen procesos de inteligencia de mercado, lo que incluirá el generar información proveniente del mercado (clientes y competidores) y diseminarla a lo largo de todos los departamentos de la empresa, pero además de ello se deberá utilizar la misma para responder de manera rápida y eficiente al mercado. En este estudio se analizará la orientación al mercado, considerada como proceso de inteligencia con las dimensiones en este párrafo mencionadas.

La vigilia comercial, tecnológica, financiera, estructural, política y administrativa, son las principales herramientas de la Inteligencia Empresarial leal que ya se han comentado. Una de las aplicaciones de la Inteligencia Empresarial es la así llamada *Inteligencia Territorial* (IT) cuya finalidad es contribuir a reunir energías y competencias diversas al servicio de la competitividad de un territorio, particularmente las regiones.

### *5.2 Oferta de mercadeo vs. Inteligencia Empresarial*

Por otro lado, en el escenario de la globalización, los territorios están abocados también a atraer y estimular grandes proyectos económicos, así como a promocionar la creación de polos tecnológicos y a generar una cierta especialización productiva.

La IT contribuye a que las regiones se inserten en las grandes dinámicas económicas en condiciones ventajosas, al mismo tiempo que ofrece a las empresas, particularmente a las pequeñas y medianas, óptimas condiciones para el desempeño de la actividad comercial y productiva.

La creación de comités regionales de Inteligencia Territorial es la fórmula que mayores resultados ha recogido allí donde se han creado. Esos comités son los encargados de impulsar las iniciativas regionales decididas por el gobierno local, facilitando el aprendizaje y el desarrollo. Estos comités también son los idóneos para desplegar los grandes proyectos regionales que se articulan sobre los polos de competitividad, el control de las tecnologías clave y la especialización productiva de cada región.

A través de institutos regionales de Inteligencia Empresarial, es posible además impulsar los conocimientos asociados a la vigilancia en materia de seguridad económica, así como la creación de redes de protección y asistencia mutua entre empresas públicas y privadas basadas en la información y el conocimiento.

La creación, desarrollo y aplicación de servicios de IT sólo puede ser el esfuerzo de la cooperación entre los principales actores regionales: gobierno autónomo, empresas, instituciones patronales y sindicales, universidades. Todos deben integrarse en el tejido de una nueva cultura del management, que agrupa sin distinción a sector público y privado, centros de investigación y colectividades territoriales, un principio recogido claramente en la Ley de Fomento de la Investigación Científica y la Innovación Tecnológica en la comunidad.

Podemos concluir señalando que la industria de medios y contenidos está sufriendo una profunda transformación tecnológica que acarreará también modificaciones en el ámbito normativo y un rediseño de la industria asociada, en el horizonte de los próximos 15 años.

### *5.3 La Inteligencia Empresarial vs. Inteligencia Territorial*

Existen grandes ventajas del uso de la Inteligencia Empresarial a través de la red de Inteligencia Territorial al sector de los medios y contenidos. Los resultados que podrían obtenerse son, hipotéticamente, los siguientes:

- Mayor integración del sector en los nuevos escenarios tecnológicos
- Potenciación de una industria de contenidos propia, más afín a la identidad cultural de la región y del país
- Protección de esta industria frente a competencia desleal externa
- Creación de una red de empresas especializadas en IE
- Elaboración de la nueva normativa derivada de las nuevas circunstancias
- Aumento de las posibilidades para financiar la transformación del sector
- Mayor influencia de la Comunidad de un país en la política estatal, acorde con sus realidades estratégicas

Existen muchos indicadores útiles para evaluar la calidad y beneficios de la gestión empresarial, pero ninguno de tanta significación como la rentabilidad. Esta última es una medida de productividad ya que determina la cantidad de resultado (utilidad) generado por un insumo (el capital invertido).

### *5.4 Esquema transversal de la Inteligencia Empresarial y la Oferta de Mercadeo*

Factores que condicional la oferta:

**Precio del bien:** cuanto más alto es el precio del bien, mayores posibilidades se le brinda al ofertante de obtener utilidades, que se ve impulsado a aumentar la oferta en el mercado.

**Precio de los otros bienes:** si existen bienes similares, a menor precio, el productor no se encuentra en condiciones de competir con ellos a menos que pueda reducir sus márgenes de rentabilidad. Otro caso es el de la oferta de diversos productos que son derivados de una misma materia prima. Por ejemplo, en los lácteos: si la rentabilidad es mayor en los derivados como el queso y la manteca, el productor se interesará en aumentar la oferta de esos derivados y disminuirá la oferta de leche. Por otra parte, los productores (en general) tienen cierta flexibilidad para utilizar su capacidad de oferta en un determinado tipo de bienes y en ciertos períodos podrán dedicarse a fabricar uno u otro bien de acuerdo al estímulo de los precios. Un caso típico es el del agricultor que puede sembrar trigo o maíz. Si está sembrando maíz y el precio baja con relación al trigo, al año siguiente sembrará trigo. De esta manera desafectará sus recursos productivos dedicados a un cultivo para emplearlos en otro.

**Costo de producción de los bienes:** el elemento más importante del precio de un producto es su costo de producción. Si éste aumenta, el productor debe aumentar el precio de venta para mantener su margen de utilidad.

**Riesgo empresarial:** la colocación de los bienes en el mercado implica un riesgo para el empresario ya que pueden tener aceptación y generar beneficios o tener poca venta y producir pérdidas. El empresario suele reducir la oferta de los bienes que implican mayores riesgos y aumentar la oferta de aquellos que le brindan mayor seguridad.

**Tecnología:** la tecnología se refiere al “estado del arte”, a la manera de hacer las cosas. Los avances tecnológicos han hecho posible incrementar las cantidades de bienes que pueden producirse. Cuando una empresa incorpora una innovación tecnológica es porque le permite producir una mayor cantidad de bienes a un costo similar o inferior al que lo hacía inicialmente. Si en la fabricación de mi producto aparece una innovación tecnológica que es incorporada por varias empresas de esta industria, la curva de oferta de este bien se desplazará hacia la derecha. Es difícil pensar que esta variable ocasione un desplazamiento hacia la izquierda de la curva de oferta, es decir, que disminuya la capacidad productiva de la industria. Un ejemplo de esta situación podría ser los virus informáticos que afectan a los sistemas de las empresas.

**Disposiciones del gobierno:** algunas disposiciones del gobierno pueden afectar las condiciones de producción al repercutir en los costos de fabricación de las empresas (impuestos sobre las ventas, al valor agregado o sobre determinados bienes, medidas de protección del medio ambiente entre otros).

## *UNIDAD 2. POSIBILIDADES ESTRATÉGICAS QUE BRINDA LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL*

### *CAPÍTULO 6. La Dirección Estratégica y la Inteligencia Empresarial*

#### *6.1 Antecedentes/Características de la Dirección Estratégica y la Inteligencia Empresarial*

*P*ermite comprender el rol de la información en las organizaciones mediante la generación y análisis de presupuestos, entendido como el fundamento de los procesos directivo y de planificación estratégica, igual que los fundamentos Contables y la Gestión de Costos. A continuación, se hace una breve descripción de estos aspectos:

##### **a. Conceptos fundamentales de costos**

*C*álculo del margen en el canal de distribución. Margen porcentual. Punto de equilibrio. Aplicaciones del punto de equilibrio. Apalancamiento operativo: aumento de ventas y aumento de beneficios. Consideración en relación al concepto de costos.

##### **b. Costos para la toma de decisiones**

*E*squema de la cuenta de resultados para la toma de decisiones. Costos conjuntos. Costos de oportunidad. Costo hundido. Costos fijos comunes.

##### **c. Estructura de costos**

*P*roblema frecuente en las empresas. Asignación de costos a los productos, servicios, departamentos de la empresa o clientes. Objetivos de costo. Clasificación relevante de costos para la asignación de los mismos. Definición del propósito de la asignación: "*No hay un único costo*". Tipos de posibles propósitos o motivaciones para calcular el costo de un producto o centro de costos. Criterios de asignación de costos. Resumen para el cálculo del costo total de un producto, servicio, negocio o línea de negocio. Método tradicional de costo. Otra alternativa al método de costeo: sistema de costos basados en la actividad.

#### d. Elaboración y control de presupuestos

**D**efinición de presupuesto. Elaboración de un presupuesto. Control de presupuestos. La actividad del control en la gestión empresarial.

#### e. Algunas ideas para el análisis contable financiero

**L**os instrumentos que muestran los estados financieros. Mecánica del flujo de fondos. Caja generada por las operaciones. En si, la estrategia empresarial es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible

## 6.2 Debilidades/Fortalezas entre la Dirección Estratégica y la Inteligencia Empresarial

**P**or 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.

**C**ada 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.

**E**n 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.

**D**entro 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 por la validez. Ante la crisis que vivimos, y sobre todo ante los constantes rumores que se van instalando en el mercado, es curioso que las empresas, aparentemente, no estén reforzando su red estratégica, conformada por empleados y dirigentes, clientes y proveedores, convocándola para conversar sobre la actual crisis.

## *Planificación en épocas de crisis*

*P*ara darle orden al tema, listemos los elementos que aparecen en todo plan. Partamos del objetivo que perseguimos. A partir de allí, evaluamos las acciones que podemos encarar utilizando los recursos de los que disponemos de la manera que creemos más eficiente y eficaz.

## *Diseño de un mecanismo de control para la medición de la implantación de las estrategias en un establecimiento minorista*

La creación y puesta en práctica de la estrategia debe tener como puntos de apoyo iniciales, una *flexibilidad* importante así como un *respeto* total a ciertos valores e ideas en los que se apoya la empresa. El pensamiento estratégico nos invita a analizar y reflexionar sobre las *variables* que influyen en las organizaciones.

Es necesario un proceso con sus correspondientes etapas para llegar a establecer una adecuada estrategia empresarial. Existen unas características a destacar dentro de la dirección estratégica, referidas a la continuidad, que es un proceso interactivo y que engloba a todos los ámbitos de la organización tales como:

**a. Continuidad:** La estrategia está en continua evolución, nunca tiene fin. Aunque en la dirección estratégica encontremos una planificación más o menos formal, la flexibilidad ha de ser posible, alcanzando así la adaptación al momento y a las variaciones del mercado.

**b. Interactividad:** Aunque las etapas tengan un orden establecido, siempre existe la posibilidad de avanzar y retroceder dependiendo de las situaciones que se den. El haber superado una fase, no impide el repaso y modificación de la misma.

**c. Completo:** Todas las secciones, departamentos, mandos, empleados, es decir, todos los recursos materiales e inmateriales con los que cuente la organización han de participar en el desarrollo del plan estratégico, aportando cada uno de ellos lo máximo posible.

### *Reflexión:*

*La creación y puesta en práctica de la estrategia debe tener como puntos de apoyo iniciales una reflexión importante, así como un respeto total a los valores e ideas en los que se apoya la empresa.*

## *6.3 Aplicación de la Inteligencia Empresarial en los diversos sectores empresariales*

*E*n los últimos años, se ha visto a las compañías aseguradoras recibir impactos en todas las áreas, desde la disminución de las carteras de inversión debido a la volatilidad del mercado y a una economía estancada, hasta el aumento de los costes de reclamación debido a errores de operación y desastres naturales impredecibles. Como resultado, los márgenes de negocio están disminuyendo, por lo que cada vez es más necesario obtener elevados retornos de capital.

La inteligencia de negocio, empresarial, corporativa o competitiva, como se le conoce indistintamente, como parte de la gestión de conocimientos de una organización, forma parte de un nuevo enfoque de la información para la empresa. La inteligencia en la empresa ayuda a un directivo a orientarse estratégicamente en la elaboración de una táctica de mercado, con el fin de tomar la decisión adecuada para un negocio.

Hoy día, las ideas se han convertido en el principal generador de riquezas. La sustitución del *“aprender de por vida”* por *“aprender toda la vida”*, exige un sistema de justicia social que permite que la gente adquiera como un valor personal la renovación intelectual, siendo ello un patrimonio de toda la sociedad.

## *CAPÍTULO 7. Dirección Estratégica en el Entorno Laboral*

### *7.1 Antecedentes/Características de la Inteligencia Empresarial en el sector laboral*

Anteriormente se mencionó que la Inteligencia Empresarial, llamada en ocasiones *administración del rendimiento empresarial*, es un conjunto de tecnologías usadas para facilitar la comprensión de los procesos de negocio y los datos asociados. El uso correcto de la Inteligencia Empresarial facilita la administración de los datos de la organización para que sean útiles, procesables y capaces de transformar los procesos de negocio subyacentes. Estos objetivos se logran mediante los siguientes procesos:

- **Recopilación de datos.** El primer paso para desarrollar la Inteligencia Empresarial es crear y almacenar datos que representen de forma precisa las actividades de la organización. Las bases de datos sólo resultan útiles si los datos de los que se realiza el seguimiento son representativos de los procesos y las condiciones de negocio. Dado que puede ser difícil determinar qué falta en los orígenes de datos, se pueden recopilar datos adicionales para mejorar los procesos de negocio.
- **Conversión de datos en información útil.** Los datos se suelen representar como conjuntos de campos con los valores correspondientes. Por sí mismos, los datos son neutrales y no son intrínsecamente útiles. Si usa herramientas y procesos de negocio para que los datos sean de utilidad, se genera información. Un método clave para generar información consiste en crear una vista de los datos que contenga un subconjunto de datos útil para uno o más grupos de usuarios de la organización.
- **Uso de la información para transmitir conocimientos.** Los conocimientos se generan al proporcionar información procesable a los usuarios que pueden usar dicha información. Disponer de una lista de los datos que puedan ser de interés para un grupo de usuarios concreto es mejor que disponer de datos sin procesar y que en realidad no permite realizar ninguna acción. Al personalizar la información, identificar las audiencias y los grupos, y proporcionar un método para que los usuarios analicen e interactúen con los datos, se genera información procesable, que es la base de los conocimientos de la organización.
- **Conversión de los conocimientos en acciones.** Al crear la base de conocimientos de la organización, los trabajadores de la información actúan de forma más eficaz en la consecución de los objetivos de negocio clave y los administradores pueden identificar oportunidades para lograr mejoras y tomar decisiones basadas en dichos conocimientos para mejorar los procesos de negocio.

La Inteligencia Empresarial proporciona un conjunto de soluciones eficaz que se corresponde con cada uno de estos pasos en un proceso integrado que permite mejorar continuamente los procesos de negocio. Empezando por los datos, crea información que puede ayudarle a comprender los procesos. A continuación, actúa según dicha información para crear una base de conocimientos y actualizar la información al mismo tiempo que modifica los procesos de negocio. Estos cambios generan datos e información nuevos que puede usar para profundizar en los conocimientos y seguir modificando los procesos de negocio en el futuro. La Inteligencia Empresarial incluye varias estrategias y técnicas diseñadas para mejorar los procesos empresariales como:

- **Integración de datos.** Incluye el almacenamiento, minería y consolidación de datos. La integración de datos implica la recopilación de información de varios orígenes estructurados y no estructurados, y su consolidación en un único origen de datos que se puede usar para crear información significativa mediante las herramientas de Inteligencia Empresarial de una organización. La presentación de la información permite a los usuarios consultar los orígenes de datos y buscar información utilizable que se puede analizar en relación con los objetivos de negocio a la vez que se garantiza la seguridad y la integridad de los datos en un área de trabajo de colaboración.
- **Presentación de la información.** Incluye la detección, visibilidad, análisis y colaboración de la información.
- **Informes.** Se incluye el uso de cuadros de mandos y otras herramientas para comparar la información de varios procesos de negocio. Las herramientas de informes, como los cuadros de mandos, permiten a los trabajadores de la información evaluar la información, realizar acciones según la misma y crear de este modo una base de conocimientos para la organización.

Cada una de estas estrategias se corresponde con una fase esencial del rendimiento empresarial. El uso conjunto de todas estas técnicas genera una serie de respuestas positivas que aumentan los conocimientos que se pueden usar para mejorar la organización y sus procesos de negocio y datos asociados con el tiempo.

Realizar Sistemas de Inteligencia Empresarial requiere de un proceso enfocado hacia la obtención, análisis y difusión de información relevante del entorno sobre la innovación, el diseño de productos, la investigación y desarrollo (I+D), así como otros elementos que conduzcan a las organizaciones a tomar decisiones más acertadas y mejorar su posicionamiento en el mercado independientemente del sector al que pertenezcan. Se pretende añadir valor a la planeación estratégica y toma de decisiones de las organizaciones a través del monitoreo sistemático del entorno competitivo y tecnológico. Para ello se necesita contar con un personal especializado, una metodología sólida apoyada con software y acceso a fuentes con amplia cobertura en el tema y vinculación con instituciones líderes en el área.

## *7.2 Ventajas de la aplicación de la Inteligencia Empresarial en el entorno laboral*

Con el software y los sistemas de computación más eficaces, la conectividad inalámbrica y la proliferación de dispositivos móviles, que van desde PC portátiles hasta teléfonos inteligentes y dispositivos de mano, la definición de un lugar de trabajo o equipo, actualmente, trasciende los lugares físicos, organizaciones, zonas horarias y culturas.

En la actualidad, una “oficina” puede ser cualquier lugar desde el cual las personas crean, comparten y almacenan información, y colaboran con compañeras de trabajo, socios, clientes y otras personas en proyectos y procesos comerciales.

En este nuevo mundo laboral, donde la colaboración, la Inteligencia Empresarial y la priorización del tiempo y la atención constituyen factores esenciales para alcanzar el éxito, las herramientas que usan los trabajadores de la información deben evolucionar de manera que no impliquen generar más complejidad a las personas que ya sienten la presión de vivir en un mundo “siempre conectado” con expectativas de productividad cada vez

mayores. A continuación, se puede observar algunos nuevos desafíos de la Inteligencia Empresarial desde diferentes enfoques:

#### **a. Trabajo en equipo y administración de los procesos y el contenido**

En la actualidad, a los equipos que deben trabajar en colaboración, con frecuencia, les resulta difícil hacerlo de manera eficiente. Estamos avanzando hacia un mercado global diverso pero unificado, en el que clientes, socios y proveedores de diferentes culturas y continentes deben trabajar en equipo.

La fuerza laboral mundial está siempre activa y conectada, por lo que se requieren nuevas herramientas para ayudar a las personas a organizarse y a darle prioridad a su trabajo. Cuando los equipos están integrados por personas de varias oficinas y empresas, y por trabajadores móviles, con frecuencia deben confiar en un conjunto de aplicaciones, que incluyen correo electrónico, teléfono, correo de voz, archivos compartidos, sitios web y herramientas especializadas de colaboración, para trabajar en conjunto. Cada aplicación presenta fortalezas para determinadas actividades laborales, pero no se integran para brindar un entorno de trabajo sencillo, continuo y contextual al que todos los integrantes del equipo puedan obtener acceso, en cualquier lugar, en todo momento y en todas las redes.

#### **b. Influencia personal en las organizaciones**

A medida que cambia la dinámica del lugar de trabajo, particularmente mediante los recursos para dirigir las organizaciones de la manera más eficiente posible, se ejerce una presión considerable sobre las personas para que trabajen con mayor eficiencia y efectividad que en el pasado.

Las organizaciones saben que la clave para mejorar el rendimiento operativo es optimizar la influencia de cada empleado. Sin embargo, con un entorno de trabajo cada vez más descentralizado y móvil, combinado con un aumento del volumen de información generado por la cantidad cada vez mayor de fuentes, es posible que a las personas les resulte difícil realizar contribuciones aún más valiosas.

También es difícil para las personas encontrar la información destinada a llevar a cabo su trabajo. Los analistas de la industria estiman que los trabajadores de la información dedican hasta el treinta por ciento de su día laboral exclusivamente a buscar la información que necesitan. Los actuales escenarios altamente competitivos en que se desenvuelven las organizaciones han motivado que se hayan establecido nuevas reglas de monitoreo de la información y anticipación de acciones.

### ***7.3 Aplicación de la Inteligencia Empresarial en el entorno laboral***

El modelo integral de liderazgo, debe contener los siguientes aspectos:

- ✓ El sentido de liderazgo: para qué queremos construir liderazgo empresarial.
- ✓ Definición de los impactos que quiere provocar el líder en su organización y en su entorno.
- ✓ El rol del liderazgo. Las cuatro definiciones de rol y cómo queremos liderar. Los distintos roles según el nivel gerencial.
- ✓ Qué demandas debemos honrar para construir liderazgo genuino. Las prácticas del liderazgo.
- ✓ Liderazgo Personal Transformacional: el verdadero desafío del liderazgo.

- ✓ El valor del liderazgo personal para soportar las presiones de la crisis.
- ✓ Las claves del liderazgo personal. Cómo construirlo.
- ✓ Práctica de la reflexión. Definición de misión y valores personales.
- ✓ El verdadero control de nuestra vida.
- ✓ El ejercicio de la voluntad como clave de la efectividad.
- ✓ Lo esencial de los diagnósticos personales.
- ✓ Reconocimiento de nuestras limitaciones.
- ✓ Cómo superar las limitaciones y crecer a nivel profesional y personal.

### *Momentos de la Presentación: (tiempos, auditorios e informes)*

Los tres momentos de las presentaciones: la preparación, la ejecución y la evaluación de impacto para hacer aprendizajes. Aspectos estéticos de las presentaciones. El manejo del tiempo y del auditorio. Qué hacer con las preguntas difíciles. Qué hacer con los asistentes rebeldes. Oratoria empresarial (donde mueren muchas carreras gerenciales). Cómo manejar el discurso y el uso de la voz. Distintos tipos de presentaciones en la empresa, informes y reportes ejecutivos, presentación de proyectos, facilitaciones internas, presentación y promoción de nuevos productos.

En un mundo crecientemente interconectado y donde cada vez proliferan más los productos y servicios electrónicos de información, ¿hay futuro para el profesional de información? ¿Sobrevivirán el bibliotecario y el profesional de información, tal como los conocemos hoy día, en un mundo donde todas las señales apuntan hacia un mayor fortalecimiento del usuario final?

## *7.4 Compromisos y avances en algunos proyectos de investigación encaminados a articular la Inteligencia Empresarial en el Sector Laboral*

Actualmente, se cuenta con una serie de estudios en diversos lugares del mundo que permitieron revelar y analizar sistemas productivos locales en países tan distintos como India, Ghana, Brasil y sectores disímiles como calzado, agroindustria y electrónica. Más que un modelo único, los estudios indican diversidad. Sin embargo, el indicador común es la interacción territorial. Allí donde las pequeñas empresas son capaces de romper su tradicional aislamiento y actuar colectivamente, aparecen ventajas hasta entonces inexistentes que les permite una eficiencia sorprendente.

Esta es tal vez una de las conclusiones más importantes. Aquí la especialización flexible (Piore/Sabel), la eficiencia colectiva (Schmitz) y la competitividad sistémica (Messner) son marcos conceptuales referenciales de gran valor para entender lo que sucede en estos territorios económicos dinámicos. La pregunta por supuesto es, cómo aparece este capital social capaz de generar cooperación en vez de destrucción y si esto es replicable o solo es posible en determinados contextos. Hemos vivido este tiempo en medio de un contexto internacional favorable e inusual, con precios excepcionales para la mayoría de las exportaciones, comenzando por el gas natural, pasando por los minerales y terminando en productos no tradicionales.

Estos estudios han revelado a los empresarios y emprendedores de algunos países que no sólo importa un crecimiento estadístico positivo, sino que este crecimiento esté al servicio del pueblo, que se refleje en bienestar material pero también en una esperanza que movilice positivamente las expectativas generales.

## *CAPITULO 8. La Dirección Estratégica en la Competitividad*

### *8.1 Antecedentes/Características de la Inteligencia Empresarial en el nivel competitivo*

*P*ere Escorsa Daniel, gerente de una consultoría dedicada a la Vigilancia Tecnológica, la define como la captura, análisis, difusión y explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y el crecimiento de una empresa.

*N*ormalmente, las empresas ya tienen información sobre lo que está pasando. La vigilancia no es nueva. Siempre ha habido una vigilancia tradicional que se ha generado en las ferias de muestras. La gente siempre ha leído revistas, ha hablado con los clientes, con los proveedores, ha desmontado los productos... Eso se ha hecho siempre. Pero ahora estamos en una nueva etapa de la vigilancia más potente.

*E*n la Inteligencia existe la voluntad de trabajar en un área determinada, de buscar en torno a un problema determinado. Algunos afirman que la vigilancia presenta lo que se ha encontrado, pero la inteligencia presenta dicha información de forma más elaborada. Los datos no son suficientes, sino que hace falta trabajarlos, buscarlos y presentarlos más elaborados. La inteligencia engloba resultados, no sólo de la vigilancia tecnológica, sino también de la financiera y comercial entre otros. Es decir, que tiene un alcance más amplio que la vigilancia tecnológica. Y a eso es, a lo que según Escorsa, llaman *inteligencia competitiva*.

### *8.2 Ventajas de la aplicación de la Inteligencia Empresarial en el nivel Competitivo*

*L*os sistemas de integración empresarial vinculan los múltiples programas y aplicaciones empresariales, con el fin de asegurar la compatibilidad entre ellos. La planificación de recursos empresariales ayuda a eliminar los sistemas de integración empresarial, ya que la planificación, a menudo, cubre las brechas entre los departamentos de una empresa, permitiéndoles a todos utilizar un mismo programa. Si bien la planificación de recursos empresariales, a menudo abarca todos los departamentos de una empresa que no realizan una gran cantidad de negocios a través de la web, las aplicaciones de negocios electrónicos ayudan a las empresas a reducir las distancias entre los clientes y la empresa. Algunas personas pueden pensar que los negocios electrónicos se tratan únicamente del comercio electrónico, pero en realidad es un aspecto totalmente diferente de los negocios.

*A* continuación se describen algunos sistemas de software que han incrementado los capitales de las empresas tales como:

**a. SAS.** Ha tenido gran demanda por inteligencia de negocios. SAS es una empresa de servicios y soluciones de Inteligencia Analítica y de Negocios que ha venido aumentando sus ingresos durante 31 años consecutivos.

SAS anunció que sus ingresos en el 2007 sumaron 2,150 millones de dólares, lo que representa un incremento del 15 por ciento en comparación con los resultados obtenidos en el 2006.

*“Debido a que la cantidad de datos estructurados como no estructurados se eleva día con día, éste es un gran momento para SAS”, comentó Jim Goodnight, CEO de la empresa. “Mientras se calman las aguas por la consolidación que ha presenciado el mercado del BI, tenemos la libertad de enfocarnos en lo que desean las organizaciones: datos sin procesar que se transformen en información oportuna, útil y fidedigna para tomar decisiones basadas en hechos”.*

Los expertos en la industria del software han pronosticado que en el futuro, el mercado de las BI tendrá un crecimiento menos acelerado, no obstante, las aplicaciones de BI representaron el 29 por ciento de los ingresos de SAS en 2007. *“No vemos una tendencia a la baja”, dijo Goodnight. “Nuestra plataforma de inteligencia de negocios, la analítica avanzada y nuestras soluciones verticales nos separan de los otros proveedores de BI que sólo se especializan en aplicaciones de consulta y generación de informes”.*

Algunas empresas tienen varios programas para realizar la mayoría de tareas, y muchas veces estas empresas experimentan problemas con la compatibilidad entre los programas y el tiempo de retardo en la presentación de los informes. Algunas empresas emplean un sistema de integración empresarial para garantizar el funcionamiento de todos estos programas.

**b. Microsoft.** Ofrece una solución de Inteligencia Empresarial completa, integrada y fácil de usar que brinda a los usuarios las herramientas que necesitan para tomar mejores y más fundamentadas decisiones. Mediante una estrecha integración entre la plataforma de Microsoft SQL Server 2005 sólida, probada y escalable, Microsoft Office SharePoint Server 2007, Microsoft Office Excel 2007, Microsoft Office Business Scorecard Manager 2005, ProClarity 6 y Microsoft Office PerformancePoint Server 2007, Microsoft puede proporcionar una completa solución de Inteligencia Empresarial (BI) para impulsar soluciones de administración del rendimiento que consigan un buen rendimiento empresarial.

### *8.3 Aplicación de la Inteligencia Empresarial y sus resultados competitivos*

El compendio informativo se caracteriza por ser una búsqueda abarcadora, que incluye información referencial y a texto completo, en diversos formatos y procedente de variadas fuentes. De acuerdo con un reciente estudio de investigación, las capacidades de inteligencia de negocio y la destreza analítica tendrán un papel decisivo en los sectores más competitivos de la economía mundial. Pero la investigación demostró que los esfuerzos de una organización por desarrollar capacidades para la toma de decisiones basadas en hechos probablemente fracasen, a menos que reciban el respaldo activo de los directores de primer nivel.

Las características de las economías en los actuales escenarios señalan la relevancia del rol de las empresas, especialmente de las Pymes, que desempeñan un rol determinante en el sector productivo de un país, el cuál se aprecia significativamente en el índice del Producto Interno Bruto. Hoy más que nunca, las empresas deben desarrollar a través de una buena gerencia, estrategia, visionaria y proactiva, una inteligencia competitiva que le garantice participación en los mercados, desarrollo y éxito.

Debe la gerencia no solamente estar actualizada con los conocimientos modernos que la ciencia administrativa aporta, sino hacer gerencia con productividad y calidad sobre todos los recursos de la empresa, especialmente el humano a fin de integrar equipos de trabajo que desempeñen sus labores de acuerdo a los requerimientos que los actuales escenarios demandan en donde sus actores determinantes, como son los consumidores, se sientan satisfechos.

Desde luego, como cita Cubillo, el enfrentamiento de formas nuevas de competencia con actores externos, cada vez más capaces, ponen a prueba en grado crítico a las PYMES para posicionarse y articularse con otros actores de su entorno, tales como proveedores, clientes y competidores. (Porter). Ello exige a la PYMES el dominio y el ejercicio de una capacidad continua de monitoreo o vigilancia del entorno. Se trata de percibir, interpretar y transformar en decisiones a las señales fuertes y débiles indicadoras de variaciones en el entorno, ya sea que provengan del llamado *microambiente* (espacio sobre el cual la PYME puede ejercer algún grado de control) o del *macroentorno* (espacio que es un dato para la PYME). (Sainte-Marie).

A todo ello se debe agregar la importancia de que la gerencia se torne competitiva, utilice adecuadamente la inteligencia en este aspecto y esté atenta a la manera como actualmente se ha desarrollado la tecnología de la organización que representa, cómo está integrada en ella el factor humano productivo, si realmente están identificados con una buena cultura de calidad y productividad, si cuentan con una ergonomía que le favorezca en su desempeño, además de los conocimientos y técnicas modernas que les permitan garantizar el logro de los índices de productividad establecidos.

Es necesario que la gerencia se identifique plenamente con el alcance, repercusiones que genera el saber manejar la Inteligencia Empresarial, a la que desafortunadamente muchas empresas no le han dado el interés que encierra y beneficia cuando se le sabe utilizar. Cubillo nos recuerda que el empresario de las pequeñas y medianas empresas por lo general:

- ✓ No está consciente de la importancia del tema de la Inteligencia Empresarial, y de todas las facetas que esta incluye, (aunque ciertamente se da cuenta de aspectos parciales como la importancia de contar a tiempo con información que le permita hacer sus compras correctamente, estar actualizado con la mejor tecnología de producción y sistemas administrativos modernos, conocer los precios para sus productos y los sustitutos, etc.).
- ✓ No dispone de los recursos para crear en su empresa una unidad especializada permanente en el tema de Inteligencia Empresarial.
- ✓ No cuenta con las *"tecnologías ni de la cultura de uso de conocimientos e información"*, ni tampoco maneja, quizás por lo mismo, una información completa y fidedigna sobre el mercado de proveedores de conocimientos e información, lo que conlleva a que su comportamiento como *"consumidor"* de conocimientos e informaciones provistas por actores externos no sea coherente.

Concretamente cita Cubillo que el empresario de una PYME latinoamericana que busca mantenerse competitiva en los mercados internos e internacionales deberá ser capaz de asumir una buena parte del trabajo de inteligencia. Ha de estar consciente de aquello que ha venido haciendo en materia de Inteligencia Empresarial a fin de descubrir sus áreas de fortaleza y debilidad. Una auditoría del trabajo de inteligencia desempeñado por el empresario podría ser de gran utilidad.

### *8.4 Compromisos y Avances en algunos Proyectos de investigación encaminados a articular la Inteligencia Empresarial en el nivel competitivo*

*A* haberse integrado a la vida cotidiana, la nueva tecnología de la información y de las comunicaciones ha revolucionado las formas de las relaciones sociales, del conocimiento, de la formación de la opinión pública, del juego y de la expresión artística, por decir algunas" (Goñi, 2002). El interés académico por conocer los impactos e indagar las características de una futura sociedad en gestación se evidencia con la aparición de disciplinas dedicadas a su estudio. Los temas de estudio son muy variados dependiendo del problema que se planteen.

*P*or su parte, las instituciones productivas se preocupan tanto por generar conocimiento como por obtener bienes y servicios. Esto plantea un primer reto a las empresas de la sociedad de la información ya que deben aprender a generar valor a través de la creación de conocimiento y de nuevo saber.

*A* decir de Navarro (2002), esas características y condiciones tienen consecuencias y aconsejan pautas de comportamiento para las instituciones educativas. Es por esto que Núñez (2000) considera que "la educación debe trabajar intensamente en todo aquello que tiene que ver con la construcción y gestión del conocimiento. Ello representa quizás la única posibilidad de cerrar brechas aceleradamente. No es descabellado imaginar una red interna (o Intranet, para usar el término digital) que enlace a profesores, alumnos y padres digitalmente y permita potenciar la experiencia educativa a niveles inimaginables. Se generaría una comunidad práctica en donde el aprendizaje sería continuo y atemporal. La imaginación sería el límite.

*P*ero no cabe la menor duda que sin una buena base teórica, pierde uno, tanto la capacidad de innovación como la capacidad de solucionar dificultades frente a los trabajos de aplicación. Es más, si no hay una investigación teórica como base de toda aplicación es muy difícil mantener una disciplina integrada. Se trata de un tipo de investigación que exige vocación de estudio, rigor metodológico y disciplina de quienes la practican.

*S*in embargo, como sostiene Arbonías (2002), de forma creciente y en el futuro es de esperar que en progresión geométrica, estemos viendo la irrupción de la gestión del conocimiento como un asunto que ocupa la agenda de la gestión empresarial en muchos ámbitos incluyendo el educativo. Este es un concepto que en sí mismo, que ofrece negocio. Sin embargo, mucho de lo que vemos y oímos no es sino la utilización de la etiqueta para lo que en realidad es gestión, sofisticada, de la información. La pregunta que un directivo debe hacerse antes de embarcarse en programas de gestión de conocimiento es si realmente el conocimiento se puede gestionar.

## *CAPITULO 9. Inteligencia Empresarial y la Tecnología de la Información*

### *9.1 Antecedentes/Características de la Inteligencia Empresarial en el uso de las Tecnologías de la información*

Uno de los impactos más fuertes de Internet al interior de las organizaciones es el relacionado con la aplicación de las tecnologías web en los ambientes corporativos. Su migración a las redes locales y corporativas ha aportado una gran interfaz que permite normalizar la presentación de la información de las organizaciones en una forma gráfica atractiva e independiente de las plataformas de los servidores y de las estaciones de trabajo.

Esta posibilidad significó un importante salto en el camino para la creación de una cultura de la información (acceder a la información, compartirla, gestionarla y consumir la requerida) en las empresas." Vilaragut [18].

Las tecnologías de la información están facilitando herramientas cada vez más exitosas y difundidas para su empleo en la gestión de información, la Inteligencia Empresarial y la gestión del conocimiento. Estas aplicaciones están acercando la Inteligencia Empresarial a la gestión del conocimiento más de lo que se podría lograr sólo a partir de la cercanía conceptual existente y, en cierto modo, están propiciando una convergencia entre ambas.

Una revisión superficial al WWW arroja decenas de sitios, principalmente de carácter comercial, donde la Inteligencia Empresarial y la gestión del conocimiento aparecen en la primera página como estrechamente unidas por un lazo nunca identificado al adentrarse en el sitio en cuestión. Lo mismo ocurre al revisar una base de datos de publicaciones especializadas en informática: un amplio número de artículos relacionan ambos conceptos, pero sólo desde el punto de vista de aplicaciones informáticas, sin precisión de dónde termina uno y dónde comienza el otro.

Gracias a la amplitud de recursos informáticos se está generando una tendencia a asociar la Inteligencia Empresarial únicamente con herramientas como procesadores analíticos en línea, almacenes de datos y programas para minería de datos, instalados costosamente en la propia organización. Sin embargo, otra opción es acudir al servicio ocasional de consultorías especializadas, que también abundan en el mercado y ayudan a las empresas a manejar la Inteligencia Empresarial, pero desde afuera.

## *9.2 ventajas de la Aplicación de la Inteligencia Empresarial vs. Tecnología de Punta*

Por sus características, cada entidad tiene singularidades que la hacen propia, con activos tangibles e intangibles especializados que se convierten en una inversión costosa y está apremiada de sistemas de gestión, por lo que 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.

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

Todo esto se ha visto acompañado (y en gran parte ha sido consecuencia) del incremento del contenido tecnológico de los bienes y servicios, derivado del conocimiento científico, conceptos avanzados de diseño, materiales inteligentes, automatización, software, conceptos avanzados de servicio y descubrimientos médicos y biológicos, entre otros. En este capítulo se presentan una serie de elementos enfocados a lograr un mayor entendimiento de la naturaleza de la innovación y el desarrollo tecnológico como fuentes de crecimiento de la productividad y competitividad, a nivel empresarial y nacional.

Desde la década de 1950, gracias al trabajo de un buen número de autores como Abramovitz [1956], Kendrick [1956] y Solow [1957], empieza a abrirse paso el reconocimiento del progreso tecnológico como la fuerza motriz del crecimiento económico, la productividad y por ende del mejoramiento de las condiciones de vida de la población, lo cual inevitablemente condujo a que se empezara a prestar una mayor atención a este factor dentro del análisis económico tradicional.

Sólo hasta finales de la década de 1980 y comienzos de los años noventa, gracias a trabajos como los de Romer [1990] tiene lugar la incorporación formal del cambio tecnológico a los modelos económicos, en los que se sitúa a la innovación en el núcleo del crecimiento del producto. En este orden de ideas, la innovación deja de ser ya un factor exógeno, en la medida en que se reconoce que éste es el fruto de la inversión intencional de recursos por parte de firmas maximizadoras de beneficios (endógeno).

### *Desarrollo Tecnológico e Innovación*

De acuerdo con Mokyr [1990; 6], en términos generales, el progreso tecnológico se refiere a la introducción de cualquier cambio en la aplicación de información al proceso de producción que permite la obtención de un incremento en la eficiencia: todo esto resultante o bien en la fabricación de un producto dado con menores recursos (esto es, menores costos), o en la elaboración de nuevos o mejores productos.

La innovación se refiere a la asimilación y explotación exitosa de una invención para la mejora de procesos o introducción de nuevos productos o servicios en el mercado. Por su parte, el desarrollo tecnológico se refiere a las actividades involucradas en conducir la invención a un uso práctico. En la medida en que ha avanzado la evolución de las diferentes industrias se hizo evidente que la obtención de nuevos conocimientos tecnológicos ha requerido ir más allá de la simple experiencia del personal involucrado en la producción.

Para avanzar en la revisión de los conceptos asociados con el desarrollo tecnológico es necesario recurrir a las referencias aceptadas internacionalmente para la tipificación de conceptos y medición de los insumos y resultados económicos y tecnológicos de la I+D y la innovación, como lo son el Manual de Frascati, el Manual de Oslo y el Manual de Camberra. Según el manual de Frascati [OCDE, 1993], la investigación y desarrollo (I+D) incluye el desarrollo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de los conocimientos humanos, culturales y sociales y el uso de estos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones. Según esto, es claro que la invención-innovación se alimenta del conocimiento resultante de la experiencia acumulativa de las actividades de I+D.

### *9.3 Aplicación de la Inteligencia Empresarial con Herramientas informáticas de Propósito General*

Las empresas han adquirido y desarrollado herramientas de Inteligencia Empresarial especializadas a medida que se necesitaban. Muy a menudo, estas herramientas eran específicas para ciertos departamentos, y los usuarios empresariales o los desarrolladores que las seleccionaban rara vez tenían en mente una estrategia de Inteligencia Empresarial que implicara a toda la empresa. A medida que han pasado los años, este enfoque relativamente asistemático se ha convertido en una barrera que impide el uso de la información.

Existen muchas razones por las cuales el enfoque tradicional de la Inteligencia Empresarial no ha cumplido su objetivo de hacer que la información esté disponible en toda la organización. Asimismo, el uso y acceso a las herramientas de Inteligencia Empresarial ha supuesto cierta especialidad. Típicamente, se trata del dominio exclusivo del departamento financiero o de los analistas empresariales. Como resultado, los departamentos de Tecnología han tenido que dedicar bastantes recursos a mantener sistemas separados, cada uno con su propio propósito y requisitos, sus propios problemas y sus propios formatos de informe. El desarrollo y mantenimiento de soluciones de Inteligencia Empresarial especializadas.

Microsoft Business Intelligence da respuesta a estos problemas al proporcionar un único entorno de trabajo de Inteligencia Empresarial que liga la información en toda la compañía. El entorno único puede acabar con las barreras a la hora de buscar y usar la información, lo que ayuda a los empleados de la organización a colaborar y tomar decisiones informadas. Ofrece una interfaz de Microsoft Office que resulta familiar, fácil de usar y de comprender, lo que reduce la necesidad de sesiones de aprendizaje.

### *Vigilancia Tecnológica / Inteligencia Competitiva*

En las organizaciones competitivas la toma de decisiones eficientes, y el éxito en los procesos de marketing y de la definición de estrategia dependen de tener el conocimiento relevante en el momento oportuno (Brod, 1999).

Se puede asegurar que la gestión de la Inteligencia Competitiva resulta ser una asignatura pendiente para las organizaciones innovadoras de carácter global. La Inteligencia Competitiva es el esfuerzo sistemático y organizado por parte de la organización para la observación, captación, análisis y difusión sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma.

Existe una percepción común de que la Inteligencia Competitiva (en adelante IC) es equivalente al espionaje industrial. Pero autores como Lackman y Saban (Lackamn, 2002) definen la IC como el proceso de búsqueda de información relevante utilizando para ello algunas herramientas informáticas específicas. CONFERENCIA VISIO 2008: fuentes públicas o fuentes internas de la propia organización. Estos autores citan varias fuentes de IC incluyendo clientes, competidores, asociaciones y empleados.

El Libro Blanco de la Inteligencia Competitiva afirma que las empresas que poseen diferentes programas ó sistemas de inteligencia competitiva tienen mejor conocimiento de sus mercados, una mejor relación transversal entre sus unidades de negocio y mayor habilidad para el desarrollo pro-activo de estrategias competitivas (Brod, 1999).

El sistema de vigilancia engloba a la información referida a estrategia, marketing y entorno como un sistema de alarma temprana, como un radar que rastrea y organiza los acontecimientos que pueden ser relevantes para la organización.

En Microsoft Office SharePoint Server 2007, los elementos web de datos empresariales se usan en informes, páginas habilitadas para informes, como el sitio del Centro de informes, y otros sitios de SharePoint, incluidos los sitios de personalización, para mostrar una vista web de datos profesionales que favorece el análisis, la creación de informes y las actuaciones sobre esos datos de una manera que permite generar conocimiento dentro de la organización.

Como parte de la planeación de la implementación inicial de Office SharePoint Server 2007, debe entender las diferentes variedades de datos profesionales, comprender cómo se usan para mostrar datos profesionales y favorecer la Inteligencia Empresarial, así como planear los elementos web específicos que se implementarán en cada sitio.

### *Acerca de los elementos web de datos profesionales*

Los datos profesionales pueden mostrarse en elementos web y listas de SharePoint para las páginas y los sitios de cada colección de sitios que use su organización. Entre los orígenes de estos datos se incluyen Microsoft SQL Server 2005 y sus aplicaciones relacionadas, como SQL Server 2005 Reporting Services y aplicaciones de línea de negocio registradas en el Catálogo de datos profesionales.

Los datos profesionales se pueden exponer directamente en las listas mediante el elemento de lista de datos profesionales. También se pueden exponer a través de los elementos web diseñados específicamente para las características de personalización. En función de dónde se usen los elementos web, la experiencia es completamente diferente. Si es una simple lista, la experiencia es muy similar al uso de cualquier lista de

SharePoint, con la excepción de que los datos están conectados al origen de datos y se actualizan automáticamente. Si es un único elemento web dentro de un informe, el propietario de la página controla la interactividad y podría ser simplemente una presentación de los datos. Si está en una página de resumen de varios informes, puede filtrarse junto con otros elementos web de datos profesionales de la página. Si está en un sitio de personalización o sitio personal, la información del elemento web está orientada a la audiencia y sólo se presenta la que sea relevante para quien vea la información. También hay elementos web específicos para aplicaciones de línea de negocio habituales, como SAP.

Entre los tipos de elementos web que se usan para mostrar los datos profesionales en los sitios de SharePoint se incluyen:

- Elementos web de datos profesionales principales
- Elementos web de datos profesionales especializados
- Elementos web de indicadores clave de rendimiento (KPI)
- Elementos web de Excel Web Access
- Elementos web de SQL Server 2005 Analysis Services
- Elementos web de filtro que están conectados a elementos web de datos profesionales (por ejemplo, el elemento web de filtro del usuario actual y el elemento web de filtro de perfil de propiedad usados en sitios de personalización y el elemento web de filtro de catálogo de datos profesionales).

Estos elementos web se usan para crear fragmentos de Inteligencia Empresarial que se pueden mostrar en informes vinculados desde el sitio del Centro de informes, otros sitios de SharePoint que tienen informes o datos profesionales, en las páginas de resumen de varios informes, también denominadas paneles y en sitios de personalización.

Aunque la planeación de elementos web lleva tiempo, permite comprender el ámbito de la implementación de los elementos web antes de comenzar, de manera que puede asignar prioridades a lo que es más importante para la implementación inicial y programar la implementación de sitios y elementos web de menor prioridad para otra ocasión. También permite reducir el tiempo de implementación al identificar los orígenes de datos y listas de los que dependen los elementos web de datos profesionales.

### ***9.4 Compromisos y Avances en algunos proyectos de Investigación encaminados a articular la Inteligencia Empresarial con herramientas informáticas de última generación***

De acuerdo con un reciente estudio de investigación, las capacidades de inteligencia de negocio y la destreza analítica tendrán un papel decisivo en los sectores más competitivos de la economía mundial. Pero la investigación demostró que los esfuerzos de una organización por desarrollar capacidades para la toma de decisiones basadas en hechos probablemente fracasen, a menos que reciban el respaldo activo de los directores de primer nivel. "Hemos alcanzado un punto crítico en la historia de la competencia internacional. En

esta era de inteligencia, la inteligencia analítica ha surgido como la forma más novedosa de diferenciación competitiva,” afirma Thomas Davenport, director de investigación de la Escuela de Educación Ejecutiva de Babson College en Wellesley, Massachusetts. “Después de años de avance irregular, las empresas líderes han comenzado a basar sus estrategias competitivas en el sofisticado análisis de datos empresariales.” Davenport Davenport (2004).

El estudio de investigación, titulado “*Competencia analítica*,” se basó en debates con ejecutivos y directores del más alto nivel de más de 30 organizaciones líderes en el sector y competitivas a nivel mundial. Davenport citó a organizaciones tales como Capital One, Harrah’s Entertainment, Progressive Insurance, Marriott, Procter & Gamble, Wal-Mart y a los equipos New England Patriots y Oakland Athletics como verdaderos “*competidores analíticos*” que se han destacado gracias a su mayor confianza en procesos y tecnologías analíticas.

### *Planeación del acceso a datos externos*

Para planear una estrategia para la administración de conexiones de datos, debe determinarse a qué tipo de hojas de cálculo de Excel de datos externos se tiene acceso en el escenario de implementación. Las hojas de cálculo de Excel pueden tener acceso a los datos de Microsoft SQL Server y a los datos de procesamiento analítico en línea (OLAP), determinar cómo controla el servidor las conexiones de datos de los libros abiertos en Excel Calculation Services y configurar Excel Calculation Services para:

- Bloquear todas las conexiones de datos.
- Permitir las conexiones de datos sólo desde bibliotecas de conexiones de datos de confianza.
- Permitir **conexiones de datos** incrustadas desde bibliotecas de confianza.

Las conexiones de datos se pueden guardar como archivos de conexión de datos de Office (.odc), que se almacenan de forma independiente con respecto a los archivos de hoja de cálculo. Los autores de libros que tienen permisos de escritura en Office SharePoint Server 2007 pueden crear archivos de conexión de datos en Office Excel 2007 con el Asistente para la conexión de datos.

Este asistente permite a los autores de los libros crear archivos .odc y guardarlos en una biblioteca de conexiones de datos. Los autores de los libros con permisos de acceso a la biblioteca de conexiones de datos pueden usar los archivos .odc para crear vínculos de conexión de datos en los libros.

### *Planeación del acceso a bibliotecas de conexiones de datos*

Servicios de Excel en Microsoft Office SharePoint Server 2007 proporcionan un método eficaz para administrar las conexiones de las hojas de cálculo de Excel con los orígenes de datos externos al impedir el uso de conexiones de datos incrustadas en las hojas de cálculo. En lugar de usar un vínculo incrustado para establecer una conexión directa con un origen de datos externo, la hoja de cálculo obtiene la última definición de conexión de una biblioteca de conexiones de datos y usa dicha definición para conectarse con el origen de datos.

Las bibliotecas de conexiones de datos contienen archivos .odc y metadatos acerca de las conexiones. Las bibliotecas de conexiones de datos permiten a las hojas de cálculo ubicar orígenes de datos externos y mantener las conexiones con los orígenes de datos cuyo nombre se ha cambiado o que se han movido a otros servidores. Si un origen de datos externos se mueve a otro servidor, el archivo .odc de la biblioteca de conexiones de datos se puede actualizar mediante el uso de la ubicación del nuevo servidor y la conexión de la hoja de cálculo se actualiza automáticamente.

Además se puede restringir el acceso de almacenamiento a las bibliotecas de conexiones de datos y permitir sólo a los autores de confianza guardar los archivos de conexión. Las bibliotecas de conexiones de datos restringidas permiten garantizar la autorización de todos los archivos de conexión de una biblioteca de conexiones de datos. Al configurar Excel Calculation Services para usar sólo conexiones de la biblioteca de conexiones de datos en lugar de conexiones directas a orígenes de datos externos, se puede garantizar que las hojas de cálculo se conecten sólo a bases de datos autorizadas. De forma predeterminada, las bibliotecas de conexiones de datos se crean como parte de la plantilla del centro de informes. No obstante, las bibliotecas de conexiones de datos se pueden crear en cualquier ubicación de Office SharePoint Server 2007 y se puede tener acceso a ellas desde un sitio del portal de Office SharePoint Server 2007, administrado de forma centralizada.

### ***Reflexión:***

*Gracias a la amplitud de recursos informáticos se está generando una tendencia a asociar la Inteligencia Empresarial únicamente con herramientas como procesadores analíticos en línea, almacenes de datos y programas para minería de datos. Eduardo Orozco (2001).*

## CAPÍTULO 10. Proyecto de Vida y la Inteligencia Empresarial

### 10.1 Plan de Vida Personal

El proyecto de vida es la dirección que el hombre se marca en su vida, a partir del conjunto de valores que ha integrado y jerarquizado *vivencialmente*, a la luz de la cual se compromete en las múltiples situaciones de su existencia, sobre todo en aquellas en que decide su futuro, como son el estado de vida y la profesión.

La dificultad mayor para trazar el proyecto de vida reside en tener que tomar una decisión y *elegir una dirección fundamental con exclusión de otra u otras direcciones fundamentales*. Frecuentemente, ante este compromiso se adopta una actitud de huida que conduce a la persona a un estado de indecisión, es decir, hacia un "conflicto existencial" que, al no ser resuelto, se convierte en crónico.

El miedo a la responsabilidad, la incapacidad de renunciar a alguna de las posibilidades presentadas, la influencia del ambiente social contrario a los compromisos definitivos son frecuentemente las causas de este conflicto no resuelto.

Tener un proyecto de vida es fundamental. De lo contrario se vive sin rumbo, a la deriva; se vive sin sentido. Este es el drama en el que vive hoy mucha gente. Muchos de tus compañeros viven sin saber para qué viven, viven sin un sentido, sin un rumbo que encamine sus vidas. Viven a la deriva. Por eso mucha gente se estrella con la vida.

Tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota el liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que las cosas sucedan. El inicio de la vida profesional implica una serie de acontecimientos trascendentes (nuevas responsabilidades, viajes, cambio de residencia, independencia económica de los padres, matrimonio). Suceden tantas cosas importantes que es necesario invertir tiempo en planear la vida. Después de todo, si lo hacemos para tomar unas simples vacaciones, ¿por qué no lo haríamos para planear toda una vida?

Diseñar un Proyecto de Vida implica reflexionar, definir y poner por escrito tus metas personales en una visión de cinco años, para las siguientes cuatro áreas: espiritual, laboral, familiar, salud. En este propósito, debes pasar por dos grandes facetas: la primera supone inventar y construir el futuro en tu imaginación, y la segunda, hacerlo realidad a través de metas específicas y un plan de acción.

## Objetivos de vida

Define qué es lo que quieres realizar en tu vida. Haz un listado de todas las cosas que sueñas lograr en lo personal, profesional, familiar, económico y espiritual. También registra todas aquellas cosas que te harían sentir realizado al llegar al final de tu vida.

## Visión

Ahora proyéctate a tres años y escribe un párrafo con tus logros al término de ese tiempo. Asegúrate de abarcar logros claros y precisos.

## Plan de Acción

Comprométete con el logro de tus objetivos trazando un plan de acción, con pasos a seguir y fechas en que los alcanzarás.

## 10.2 Análisis de Personalidad

**Concepto de Personalidad:** Generalmente las definiciones dadas se clasifican dentro de tres tendencias:

1. Considerar la personalidad como efecto exterior que una persona causa en los demás.
2. Definirla por su esencia y estructura.
3. Considerarla como algo operacional por las operaciones que produce.

Las cuales indican:

- ✓ que *la personalidad es de naturaleza cambiante*, una organización dinámica.
- ✓ que *la personalidad es algo interno*, no de apariencia externa.
- ✓ que *la personalidad no es exclusivamente mental, ni exclusivamente neurológica* sino que su organización exige el funcionamiento de mente y cuerpo como unidad.
- ✓ que *los sistemas psicológicos son tendencias determinantes* que dirigen y motivan la acción.
- ✓ que *la conducta y el pensamiento son característicos de cada individuo*, y que en ellos se refleja su adaptación al ambiente, a la vez que son formas de acción sobre él.

Aunque Allport en su definición no señala ningún sistema concreto, como aclaración que puede ayudar a comprenderla mejor, señalaremos algunos sistemas a los que él se refiere: costumbres, sentimientos, rasgos, creencias, expectativas, estilos de conducta, constitución física, sistema glandular y nervioso.

En la génesis de toda personalidad se encuentran elementos de origen hereditario y elementos de origen ambiental. La herencia proporciona una constitución física y una dotación genética, mediante las cuales se va a captar el mundo y responder ante él.

El ambiente proporciona elementos de interpretación, pautas para dar significado a los estímulos y determinar formas de respuesta. La influencia simultánea de lo hereditario y lo ambiental a través del tiempo y del espacio, va dando origen y determinando la personalidad.

El individuo no nace con una personalidad determinada, sino con cierta dotación que condicionará, en parte, el desarrollo posterior. *La personalidad se conquista, se hace, se construye.* Las condiciones heredadas se complementan y transforman a través de la experiencia, el aprendizaje, la educación, el trabajo, la fuerza de voluntad, la convivencia y el cultivo de la persona.

La Personalidad puede definirse como la suma total de todas las disposiciones biológicas, impulsos, instintos hereditarios más las disposiciones adquiridas. La Personalidad, como organización dinámica cambia con la edad, la profesión u ocupación del sujeto, su situación vital, su medio ambiente etc.

La personalidad es nuestro ser global, lo que somos y lo que podemos ser, el carácter es una expresión externa de esa individualidad o configuración particular de cada personalidad.

### *Cuatro aspectos fundamentales de la personalidad.*

A tratar de explicar qué es la personalidad, indicábamos que contiene elementos de origen hereditario y ambiental. Estos *elementos o factores constitutivos* de la personalidad son:

1. La constitución física
2. El temperamento
3. La inteligencia
4. El carácter moral

Todo ser humano al nacer posee *una personalidad "potencial"*, en cuanto a que tiene los elementos básicos de la misma. Esta potencialidad comenzará a ser realidad cuando se inicie el desarrollo de ciertas características y capacidades, como trabajo intelectual, creatividad, conducta intencional y valores éticos, entre otras, que indican que los diversos elementos de la personalidad están funcionando con cierto nivel de organización.

Se puede hablar de personalidad *estructurada* cuando el individuo logra dinamizar de forma integrada y autónoma estos aspectos básicos, lo que le llevará a tener una conducta y un pensamiento característicos. Una personalidad estructurada dará origen a una identidad firme y sólida. O en otros términos el logro de una identidad personal requiere haber conformado una personalidad estructurada adecuadamente en sus aspectos esenciales.

El concepto de personalidad guarda una estrecha relación histórica y teórica con el de persona, que tiene un carácter más filosófico y cuyos orígenes se remontan a las creencias religiosas más antiguas. Ya en el teatro griego se jugaba con la "*apariencia*", debajo de unas máscaras estandarizadas de tristeza, alegría, asombro, etc. que los diferentes personajes utilizaban para dar a conocer al público la personalidad de cada uno de ellos o su estado de ánimo.

El tema de la personalidad viene ocupando a la humanidad casi desde que tiene conciencia de serlo. Hacia los años treinta, G. W. Allport hizo un análisis de las definiciones acumuladas a lo largo de la historia en torno a este concepto. Todas las corrientes psicológicas del siglo XIX afirmaron, en general, la importancia de lo consciente, pero estas psicologías no alcanzaban a explicar fenómenos psicológicos como las equivocaciones, los sueños, los problemas sexuales, las fobias, las alucinaciones y la hipnosis.

### 10.3 Clarificación de valores

El análisis de la cultura presenta un sistema de valores alrededor de los cuales se desenvuelve y justifica las pautas del comportamiento, las normas, usos, costumbres, tecnologías, etc. Este análisis permite hallar sentido y explicación a diversas teorías, así mismo, a comprender cómo las inquietudes de cada época marcan y definen las tendencias de pensamiento.

Los conocimientos filosóficos deben servir a la propia vida. Este aporte permite transformar los contenidos mentales en posiciones, que apoyadas en convicciones, le lleven a asumir la existencia en forma más creativa y reflexiva. De ésta manera tendrá una mejor perspectiva lo que conlleva a tener mayores opciones hoy y en el futuro, en el ejercicio de la profesión. Algunos aspectos que se deben tener presente son:

- ✓ Establecer los elementos necesarios para determinar el concepto de valor y sus implicaciones.
- ✓ Distinguir el concepto, la cualidad del valor y la vivencia del valor.
- ✓ Reconocer los elementos de la filosofía de Max Sheler en cuanto a la jerarquización.
- ✓ Determinar los aspectos deontológicos del concepto del valor planteados por Hartmann.
- ✓ Analizar los aspectos valorativos de los elementos sobre los que se encuentra el valor.

### 10.4 La creatividad en el planeamiento de la vida

El ser humano ha sido definido como "*simio desnudo*", "*animal racional*", "*animal que fabrica instrumentos*", "*ser dotado de conciencia*"... Pero, con toda justicia, puede definírsele también como "*animal que hace preguntas*". En un sentido muy profundo, la capacidad de hacer preguntas se encuentra en la base de la condición humana.

Los seres humanos no hacemos preguntas por capricho, las hacemos porque la realidad nos produce asombro, porque la existencia no nos deja indiferentes. "*La filosofía nace del asombro*", decía Aristóteles; con ello quería decir que todo el conocimiento de que es capaz el ser humano sólo puede desarrollarse porque la realidad, al suscitar nuestra admiración, al despertar nuestra curiosidad, nos genera inquietudes y preguntas.

*¿Por qué las manzanas no caen para arriba? ¿Cómo se vería el universo si viajáramos en un rayo de luz?*

¿Por qué sólo existen dos sexos y no cinco? ¿Por qué los aztecas no conquistaron Europa? Preguntas como éstas revelan que la realidad no está simplemente dada, está llena de problemas fascinantes, de rompecabezas que desafían el intelecto. Por eso el primer paso en el planteamiento de preguntas consiste en abrir los ojos ante el carácter esencialmente problemático de la realidad.

La creatividad ha sido el “*motor impulsor*” del desarrollo humano, en todas las sociedades, por lo cual no es una novedad que se haya convertido en el centro del estudio de psicólogos, sociólogos y pedagogos contemporáneos. Tampoco nos asombra que los filósofos brinden sus reflexiones, muy valiosas por cierto, en torno a este concepto. Y es que el tema relativo al desarrollo de la creatividad desde la propia escuela ha cobrado gran importancia en los últimos tiempos, por lo que representa para el logro de la personalidad que requiere el mundo contemporáneo

Durante mucho tiempo se consideró a la creatividad como un don, que sólo había favorecido a algunas personalidades del arte o de la ciencia. En estos momentos, gracias a la preocupación de muchos especialistas, es posible su avance en todas las disciplinas del quehacer humano y se puede afirmar que la creatividad es una “*herramienta*” a la que todos tenemos acceso y que podrá ser mejor potenciada si promovemos su estimulación de manera sistemática, para alcanzar niveles más elevados en cada uno de nuestros estudiantes. Si se parte de la máxima martiana de que “*educar es preparar al hombre para la vida*”, no quedarán dudas al respecto.

Y es que para plantearnos el desarrollo de la creatividad como una necesidad, es fundamental conocer cuál es su naturaleza, cuáles son los elementos que la constituyen, identificar las características que hacen que un producto o un proceso pueda ostentar la categoría de creativo, qué funciones cognoscitivas se requieren para llegar a la creatividad en un área del conocimiento determinada, qué tipo de contextos escolares favorecen el que la creatividad se enriquezca, cuáles son los pasos o las etapas que recorre el proceso de la producción creativa, entre otros planteamientos de similar trascendencia, en un estudio que necesariamente debe ser de naturaleza holística

A pesar de estas aseveraciones, subsisten polémicas alrededor de este asunto, tales como: ¿se puede aprender y enseñar a ser creador?; ¿cuáles estrategias utilizar?; ¿curriculares o extracurriculares?; ¿se trata de una aptitud innata o una capacidad adquirida?; ¿existen métodos psicodiagnósticos para determinar el nivel de creatividad de los sujetos?; ¿es un proceso o un resultado?; ¿es preciso crear una atmósfera o un ambiente creativo para lograrlo?; ¿puede un maestro con bajo nivel de creatividad estimularla altamente en sus estudiantes? Tantas controversias hacen que el estudio del fenómeno sea aún más interesante.

Las investigaciones que han sido orientadas de forma positiva en tal dirección, afirman que el maestro puede crear y hacer crear, aunque no siempre precisan de qué manera evaluar ese carácter creador que reconocen en la actividad del docente. Pero tampoco existe un criterio unánime acerca de cuáles son los rasgos, cualidades o capacidades que indican la presencia de un maestro mediano o altamente creativo y menos, la forma de evaluarlo en ese sentido. Para así lograrlo, es preciso partir de presupuestos teóricos epistemológicos, sociológicos, pedagógicos y psicológicos que, integralmente concebidos y con la adecuada contextualización, orienten el análisis del nivel de creatividad del maestro y de lo que es capaz de lograr en sus educandos.

De ahí que la Cátedra Especializada para la Educación de la Inteligencia, la Creatividad y el Talento, que se constituyó hace más de 10 años en el Instituto Superior Pedagógico “*Enrique José Varona*”, Universidad Pedagógica de Ciudad de La Habana, ha realizado estudios muy importantes acerca de las vías que facilitan el desarrollo de la creatividad en docentes y estudiantes, desde la propia actividad pedagógica profesional. Asimismo, se han obtenido logros significativos en el desarrollo de concepciones didácticas que potencian esta capacidad humana, como lo es la denominada enseñanza polémica.

Por consiguiente, es conveniente que todos los maestros y profesores accedan a estos interesantes temas, con la seguridad de que se les orientará adecuadamente, pero de antemano, deben proponerse como un objetivo de su labor pedagógica, la elevación de la calidad de sus clases, única forma de acceder a los amplios caminos que conducen a la creatividad.

### 10.5 El proyecto de Vida como empresario

**Visión:** El gran sueño al que quiero llegar, el “*gran cuadro*”. En la empresa se refiere a la necesidad de establecer una finalidad común, un propósito principal de la empresa. Es lo que yo veo o puedo visualizar en mi vida o en mi negocio. ¿Cómo me veo dentro de 3, 5, 10 o 20 años?, ¿Cómo veo mi negocio dentro de 3, 5, 10 o 20 años? ¿Qué sueños tengo con mi negocio?

**Misión:** Es el propósito de la organización o de la empresa (como por ejemplo, ofrecer el mejor servicio del barrio). Este es un propósito central y fundamental a desarrollar con decisión, y que va dirigido a resolver problemas (¿qué problema quiere resolver mi empresa, o qué necesidad quiere suplir?). Si hablamos de la misión PERSONAL, hablamos de aquello a lo cual vamos a dedicar nuestras vidas.

Es importante identificar, establecer y desarrollar una MISIÓN y una VISIÓN personales para luego plantear las del negocio o empresa. ¿Cuál es la razón de ser de mi empresa?

- Es el proyecto de vida, a lo cual me voy a dedicar de manera permanente.
- Es el propósito de vida o de una empresa.
- Es la razón de ser de la vida o de la empresa.

**Metas:** son los propósitos para realizar a corto plazo (en un periodo hasta de 1 año) y a mediano plazo (en un periodo de 1 a 3 años), en cuanto a clientes, ventas, proveedores, etc.

**Objetivos:** Son los que permiten medir cuantitativamente los resultados a lograr.

**Ejemplo:** Empresa COMCEL:

**Visión:** La empresa COMCEL desde el principio fue ver a millones de personas alrededor del mundo con un celular en las manos.

**Misión:** Fue establecer plantas productoras y distribuidoras en los principales países del mundo, enfocarse en ofrecer el mejor servicio al cliente y utilizar medios masivos de publicidad.

**Metas:** Eran establecidas cada año y proyectadas hacia el futuro desde la sede central en Estados Unidos, y cada planta productora y distribuidora en el mundo se trazaba objetivos (número específico de clientes a alcanzar, países nuevos en los cuales distribuir, plantas nuevas a abrir, etc.).

Pablo Alberto Deiros (2001), dice: *“si su vida no tiene un propósito definido, será un círculo de eventos sin sentido”*, será como aquel hombre que se encontraba cavando una zanja. Alguien con curiosidad se acercó y le preguntó lo que estaba haciendo y por qué lo hacía. El interrogado, desde el fondo de la zanja, contestó: *“Estoy cavando una zanja para reunir el dinero suficiente para comprar el pan que me dé la energía necesaria para seguir cavando la zanja”*. Este hombre iba a morir cavando una zanja y jamás habría de prosperar. La razón: su vida no tenía propósito definido.

Pero las cosas pueden ser diferentes. Había tres hombres trabajando en la construcción de un gran templo. Alguien fue con la misma pregunta que en el caso anterior: *“¿Qué están haciendo y por qué lo hacen?”* Uno de los interrogados respondió: *“Con este trabajo estoy ganando bastante dinero al día”*. Otro dijo con indiferencia: *“Estoy poniendo ladrillos”*. Y finalmente, un tercero respondió: *“Estoy construyendo un templo para la gloria de Dios”*.

¿Quién de los tres era el hombre más feliz y cuya vida tenía propósito? Seguramente el tercero. Se sentía parte de un proyecto de trascendencia y magnitud eternas. Y esto lo hacía feliz. Dairo (2000).

## *Referencia Bibliográfica*

- Bowie, N. 1990. "Equity and access to information technology". *The Annual Review. Institute for Information Studies*. pp: 131-167.
- Castel, M. 2001. *The Internet Galaxy*. Reflections on the Internet, business, and society. Oxford University Press. NY.
- Dodge, M ; Kitchin, R. 2001. Mapping cyberspace. Routledge. London.
- Graham, S. 2000. *Bridging urban digital divide? Urban polarization and information and communications technologies (ICTs): Current trends and policy prospect*. Reporte preparado para " United Nations Centre for Human Settlements (UNCHS).
- Kellerman, A. 1993. *Telecommunications and Geography* . Belhaven Press. London.
- Maldonado, T. 1998. *Crítica de la razón informática*. Paidós, Barcelona.
- Nora, D. 1997. *La conquista del ciberespacio*. Andrés Bello, Santiago.
- Paciello, M. G; Paciello, M. 2000. Web Accessibility for people with disabilities. CMP Books. NY.
- Slatin, J. M; Rush, S. 2002. Maximum accessibility: Making your web site more usable for everyone. Addison-Wesley. Boston.
- Toudert, D. 2000(a). Mediciones y mapeo de la World Wide Web mexicana: hacia la generación y la incorporación de metadatos de origen telemático en los sistemas de información espaciales. *IX Reunión Nacional del SELPER-México*. 28-29 Setiembre. Cd-rom. Cuernavaca, Morelos.