



UTILIZACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL EN LA TOMA DE DECISIONES: CASO DE ESTUDIO - PERFILES DE PAÍSES DE AMÉRICA LATINA (SECTOR ELÉCTRICO)

Juan Carlos Carro-Cartaya
Consultoría Biomundi/IDICT, Cuba
E-mail: jcarlos@biomundi.inf.cu

Resumo

La Inteligencia Empresarial es una herramienta gerencial que tiene como función primordial facilitar a los directivos el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su propia organización y al entorno de la misma. Todas estas acciones se realizan con el objetivo de ayudar en al proceso de toma de decisiones y la orientación estratégica. Basándose en el análisis, describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales, presenta tendencias. En el presente trabajo se analiza un caso de estudio en el que se han utilizado productos de la Inteligencia Empresarial para la toma de decisiones en una organización cubana. En este caso, se realiza un análisis cualitativo de perfiles de países de Latinoamérica para decidir cuál será el más adecuado para exportar transformadores de distribución sumergidos en aceite por parte de una empresa cubana del sector electro mecánico.

Palabras-Clave: Inteligencia Empresarial. Toma de Decisión. Perfil de País. Análisis de Información.

UTILIZACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL EN LA TOMA DE DECISIONES: CASO DE ESTUDIO - PERFILES DE PAÍSES DE AMÉRICA LATINA (SECTOR ELÉCTRICO)

Abstract

Competitive intelligence is a managing tool that has the main goal of facilitate the accomplishment of the mission of the organizations, through the information analysis related to its environment and to its own functioning. All the mentioned actions are made with the objective of helping the decision making process and strategic orientation. Based on analysis, business intelligence describes facts, technological processes, the market, social behavior and trends. This investigation analyzes a case of study, which used competitive intelligence products for the decision making process in a Cuban organization. In this case, a qualitative analysis of country strategic profiles is made for several Latin-American countries, to select the best choice for developing an export plan for the distribution of transformers, manufactured by a Cuban company of the electromechanical industry.

Keywords: *Competitive Intelligence. Decision Making Process. Country Profile. Information Analysis.*

1 INTRODUÇÃO

En los últimos tiempos ha sido numerosa la bibliografía publicada relacionada con la Inteligencia Empresarial, en las cuales ha sido norma destacar que en un mundo globalizado y cambiante, como el que vivimos, no puede existir éxito en los negocios si no se tienen conocimientos sobre el entorno en el que se desenvuelve la organización y también

información sobre el desempeño de ésta. Desde el comienzo de los tiempos el hombre ha buscado la ventaja sobre sus competidores, ya sea en la guerra o en los negocios, a través de la información (ARSHAM, 2015).

Es en estas condiciones que surge y se desarrolla la inteligencia empresarial, y es que las organizaciones comienzan a hacer uso de ella para satisfacer sus necesidades de información y orientar sus esfuerzos de una forma más coherente a la hora de enfrentar los retos del mercado.

Uno de los productos que brinda la inteligencia empresarial son los perfiles estratégicos, y dentro de éstos, los de país. Este trabajo tiene como objetivo demostrar la utilidad de los perfiles estratégicos, principalmente los de país en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

2 LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL Y LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, todos somos tomadores de decisiones. Un gerente, o directivo de cualquier organización, se enfrenta a múltiples decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes, mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización que dirige. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa. En el ámbito cada vez más complejo al que se enfrentan, la dificultad de las tareas de los decisores aumenta día a día. El decisor (una persona ante un problema con varias alternativas de solución) debe responder con rapidez a los acontecimientos que ocurren a un ritmo cada vez más veloz. Además, debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante (CARRO CARTAYA, 2007).

Con frecuencia, las decisiones de rutina se toman rápidamente, quizás inconscientemente de forma natural, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideración. Sin embargo, cuando las decisiones son complejas, críticas o importantes, es necesario tomarse el tiempo para estudiar las opciones antes de decidir. Las decisiones críticas son las que no pueden ni deben salir mal o fracasar (CARRO CARTAYA, 2007).

El contexto nacional e internacional en que se mueven las organizaciones, empresariales o no, plantea grandes desafíos a los directivos, tanto en Cuba, como en otras partes del mundo. El futuro y el éxito de las decisiones que éstos toman se definen cuando hayan puesto a prueba su capacidad de competir en economías estrechamente vinculadas, abiertas a los intercambios con el exterior y en el que la globalización se hace patente de una forma u otra. El enfrentamiento de formas nuevas de competencia, con actores externos cada vez más capaces, pone a prueba la capacidad de las organizaciones y sus directivos para posicionarse y articularse con otros actores de su entorno, tales como proveedores, clientes y competidores (CARRO CARTAYA, 2007).

Cabe destacar que en el ambiente empresarial latinoamericano, particularmente el cubano, salvo excepciones, los empresarios se enfrentan, sin una total preparación y en un estado de cierta vulnerabilidad, a interactuar con un mercado cambiante, donde el conocimiento y la información resultan vitales, y no siempre cuentan con las herramientas necesarias para extraer el máximo provecho de las informaciones y conocimientos de que disponen. Es por esto que el empresario muchas veces:

- No tiene plena conciencia de la importancia de la inteligencia empresarial, (aunque ciertamente se da cuenta de aspectos parciales

como: la importancia de contar a tiempo con información que le permita tomar decisiones más acertadas a la hora de: hacer sus compras, actualizar la tecnología de producción con la más adecuada disponible en el mercado y utilizar sistemas administrativos modernos, conocer los precios para sus productos y los sustitutos, etc.).

- No dispone de los recursos para crear en su organización una unidad especializada permanente en el tema de inteligencia empresarial.
- Dispone de las tecnologías, pero no posee la cultura suficiente para hacer uso de los conocimientos y la información, muchas veces no cuenta con una información completa y fidedigna o en el momento adecuado sobre el mercado (CARRO CARTAYA, 2007).

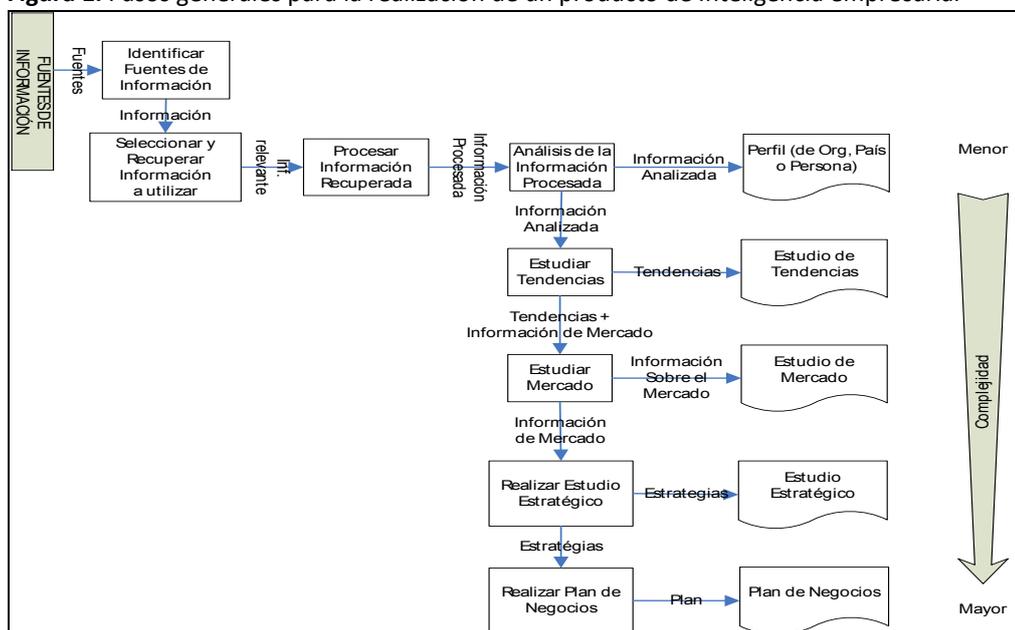
Esta situación ha dado como resultado un incremento de la necesidad e importancia de los productos de inteligencia en el ámbito empresarial, unido a la particularidad de que éstos son capaces de entregar la información adecuada en el momento adecuado. A partir de estos hechos, se hace vital para el éxito de una organización, poder realizar los procesos de transformar datos en información y ésta última en conocimiento de forma que permitan tomar decisiones con el menor margen de error y en el menor tiempo posible, logrando que la organización sea más competitiva en su entorno.

Es en este panorama donde se desarrolla el rol más importante de la Inteligencia empresarial, como herramienta a disposición de la gerencia para contar con información y conocimiento relevante a la hora de fijar y desarrollar cursos de acción, tomar decisiones que pueden, o no, resultar críticas para sus organizaciones. Para los efectos del presente trabajo se hará referencia a la inteligencia empresarial, como la capacidad de reunir, analizar y diseminar datos, que permite obtener, de manera sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica (ARSHAM, 2015).

Cuando se realiza el proceso de Inteligencia Empresarial se obtienen productos, también llamados Inteligencia Empresarial. Estos productos son los conocimientos obtenidos como resultado del proceso de análisis de la información extraída de los datos obtenidos, los cuales se caracterizan por poseer diferente grado de dificultad. Entre estos productos se identifican: los estudios de tendencias, los perfiles (de organización, de país, de personalidad), los estudios de mercado, los estudios estratégicos, los planes de negocio, siendo estos tres últimos los de mayor complejidad y que mayor conocimiento entregan al cliente final, sin restar importancia a los anteriores. En el gráfico que se muestra en la

Figura 1 se pueden apreciar los pasos generales que se deben recorrer a la hora de realizar los diferentes productos de inteligencia empresarial.

Figura 1. Pasos generales para la realización de un producto de Inteligencia empresarial



Fuente: Arsham (2015)

La utilización de la Inteligencia Empresarial por parte de las organizaciones les brinda a estas una serie de ventajas competitivas entre las que se pueden contar: a) Garantizar una información precisa sobre el entorno tecnológico, clientes, competitivo o global y anticipar acontecimientos globales y sus implicaciones en la empresa; b) Crear o detallar perfiles de empresas clientes, socios, competidores actuales y potenciales y países donde se pueden centrar sus objetivos; c) Evitar inversiones en nuevos productos que no producen el beneficio económico esperado; e, d) Mejorar la seguridad y la contrainteligencia (CUBILLO, 1997).

Contar con las ventajas antes mencionadas permite a la organización: reducir los riesgos de fracaso por malas inversiones o acciones equivocadas en el mercado, ahorrar costos por conceptos de malas decisiones tomadas, mejorar su posición competitiva, y le brinda además una ventaja económicamente sostenible con respecto a la competencia (FLEITAS RAVELO.; OROZCO SILVA, 2006).

Una parte de la información requerida por una organización es la relativa a su entorno, que caracteriza a las organizaciones que forman parte del ambiente empresarial (clientes, proveedores, financistas, competidores, órganos reguladores, etcétera), las personas clave del mismo, así como los sectores económicos y los países donde se desempeñan. Desde el punto de vista de la inteligencia empresarial, los productos informativos que posibilitan acceder a ese conocimiento son conocidos como perfiles estratégicos. Los perfiles estratégicos son estudios analítico-descriptivos de elementos del entorno organizacional, -país, sector, organización o personalidad-, a partir de la captación, procesamiento y análisis de información actualizada y debidamente validada, de utilidad para la toma de decisiones.

2.1 Tipos de perfiles estratégicos

En función del elemento del entorno que se esté estudiando, los perfiles estratégicos pueden ser de cuatro tipos:

- a) **Perfil de país:** Caracterización de un país en función de posibles actividades ulteriores de la organización interesada. Se ofrece información relacionada con el desarrollo económico, político, social y científico-técnico del país. Además puede incluir información específica de aquellos sectores de interés para el cliente y sobre empresas o instituciones, las personalidades relevantes, hechos de actualidad y otros elementos útiles para la toma de decisiones.
- b) **Perfil de sector:** Caracterización de un sector de acuerdo con indicadores generales, con el objetivo de tomar acciones en el mismo. Se brindan los elementos necesarios para caracterizar a un sector industrial, económico, social o, en general, de desarrollo de un país o región, sobre la base de información pública. Estos elementos incluyen información sobre las fuerzas que intervienen en la evolución, desempeño y competitividad del sector, como pueden ser los competidores, clientes, distribuidores, proveedores, instituciones científicas, universidades, entorno regulatorio, partidos políticos y en general los actores que influyen de algún modo en el sector en cuestión.
- c) **Perfil corporativo:** Caracterización de una organización (empresa, instituto, organismo internacional, etcétera) a partir de indicadores universalmente aceptados y útiles para negociaciones de diversos tipos. Contienen información pública relacionada con el desarrollo de las organizaciones, instituciones, empresas o cualquier tipo de entidad, de cualquier sector, a solicitud de un cliente. Son de utilidad a los clientes para la toma de decisiones sobre las entidades de su entorno empresarial (competidores, proveedores, clientes, distribuidores, financistas, reguladores), con las cuales deben realizar negociaciones o mantener relaciones en el curso de su desempeño.
- d) **Perfil de personalidad:** Caracterización de personas con las cuales se prevé establecer relación en función de negociaciones ulteriores. Se basan en información pública relacionada con personalidades relevantes, vinculadas a cualquier sector, de cualquier país del mundo (FLEITAS RAVELO.; OROZCO SILVA, 2006).

La elaboración de cada perfil conlleva un manejo diferente debido a que los intereses varían de uno con respecto a otro y a que las fuentes de información requeridas en cada perfil son distintas. Sin embargo, existe una base común del proceso de trabajo para todos los perfiles, constituida por: la selección de las fuentes más confiables, la validación de la información obtenida, la objetividad y ausencia de sesgo, el análisis cuanti-cualitativo, la claridad y concisión en la exposición y la entrega en tiempo (FLEITAS RAVELO.; OROZCO SILVA, 2006).

En cada caso se trata de la caracterización de un ente de interés (país, sector, organización, personalidad) para un cliente final, con lo cual se realiza el producto de inteligencia empresarial, mediante un conjunto de indicadores y elementos seleccionados, en función de la finalidad del mismo. Son muy diversos los motivos por los que las organizaciones requieren de algún tipo de perfil estratégico. Varios de ellos se mencionan a continuación:

- a) Formar una alianza estratégica con otra organización.
- b) Establecer un negocio en otro país.
- c) Monitorear el comportamiento del sector al que pertenecen.

- d) Involucrarse en un nuevo sector. Por ejemplo: una empresa productora de azúcar de caña (industria azucarera) decide comenzar a producir etanol como biocombustible (industria energética).
- e) Adquirir o fusionarse con una empresa involucrada en el mismo u otro sector.
- f) Evaluar la conveniencia de contratar un nuevo suministrador.
- g) Identificar oportunidades para integrarse a un clúster productivo.
- h) Analizar a las empresas competidoras.
- i) Conocer personas clave de otras organizaciones con los cuales se prevé negociar (FLEITAS RAVELO.; OROZCO SILVA, 2006).

Al resolver las problemáticas mencionadas anteriormente el directivo tiene a su disposición, con el perfil estratégico, una herramienta que le permitirá contar con los elementos necesarios para disminuir el margen de error a la hora de tomar decisiones en su organización.

3 CASO DE ESTUDIO PERFILES DE PAÍSES CENTRADOS EN EL SECTOR ELECTROMECAÁNICO

En el caso de estudio que se presenta, la Empresa de Producciones Electromecánicas (EPE) empresa cubana, de capital estatal, creada para desarrollar la industria de producciones electromecánicas dentro de la Unión Eléctrica Nacional de Cuba, que agrupa en su estructura organizativa a cuatro importantes fábricas del sector: la Fábrica de Transformadores Latino; la Fábrica de Fusibles y Desconectivos; la Fábrica de Herrajes y Galvanizados; y la Fábrica de Transformadores Secos y Enrollado de Motores; tenía interés en realizar la exportación de algunos de sus productos a ciertos países de América Latina.

Para tomar la decisión sobre qué mercado abordar, necesitaba conocer cada país de interés, sus aspectos geográficos, políticos, socio-económicos, el sector eléctrico de los mismos, posibles clientes y socios, entre otras informaciones de interés. En un principio los países que se analizaron fueron: Venezuela, República Dominicana, Honduras y Nicaragua.

Para satisfacer esta necesidad de la organización se realizó un perfil estratégico de cada país. Los perfiles elaborados contenían información evaluada y validada sobre cada país en general y sus elementos más importantes en cuanto a economía, política, gobierno, medio ambiente, características del sector eléctrico: una caracterización de la generación y la transmisión de corriente eléctrica, y los principales actores de dicho sector. El contenido de cada perfil se estructuró incluyendo los aspectos que se muestran en la tabla de contenido tipo siguiente:

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre Oficial
Superficie
Geografía y Clima
Población
Densidad
Religión
Capital
Referencia Horaria
Idiomas
Sistema Político
Jefe del Gobierno
Dinero
Telecomunicaciones y comunicaciones en general

Días Festivos
Salud
Electricidad
Sociedad
Alojamiento
Productos Libres de Impuestos
Direcciones de Interés
II. ECONOMÍA Y NEGOCIOS
III. SECTOR ELÉCTRICO
Características de la generación y la transmisión del Sistema Eléctrico Nacional
Proyecciones para el Sector Eléctrico Nacional
Principales compañías del sector
IV. REPRESENTACIÓN DIPLOMÁTICA EN CUBA
V. REPRESENTACIÓN DIPLOMÁTICA DE CUBA
VI. TRANSPORTE
Cómo viajar al país
Trámites de viaje
Aeropuertos del país
Líneas aéreas y vuelos a, y desde Cuba
FUENTES DE INFORMACIÓN

Se desarrollaron estos tópicos mencionados en la tabla de contenido a partir de las fuentes de información disponibles. En este caso se utilizó información de: a) Sitio web de la CIA (CIA Worldfact Book); b) Sitios web de estadísticas de cada país; c) Revisiones y guías de país elaboradas por las oficinas comerciales de las representaciones diplomáticas de diferentes países; d) Documentos y páginas web con información pública sobre los sectores eléctricos de cada país; e) Otras fuentes relacionadas.

Los perfiles elaborados permitieron a la gerencia, en el momento realizado, conocer las condiciones de cada mercado, su situación general, el estado de su economía, su política, aspectos a tener en cuenta durante a una supuesta visita al mismo, y lo más importante, una caracterización del sector de energía eléctrica.

A partir de la información brindada por los perfiles estratégicos, unida al conocimiento de la gerencia de las propias condiciones de la EPE, se decidió desarrollar una estrategia para comenzar a realizar acciones con la finalidad de exportar los productos de la misma a dos de los países mencionados. Conociendo de antemano a qué posibles clientes abordar y qué organizaciones podían constituirse en socios de ella.

Los perfiles estratégicos sirvieron de base para la creación de estudios de estrategia, otro producto de la inteligencia empresarial, que a su vez proponían las acciones que debían tomarse para llegar a feliz término las intenciones de la empresa. Para lograr esto la empresa desarrolló un programa de promoción de exportaciones que se basó en los resultados obtenidos de los perfiles y que dictó los objetivos que se debían conseguir a mediano plazo y las acciones a realizar para conseguirlos.

Específicamente en este caso presentado, la EPE decidió profundizar en el conocimiento de las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela y República Dominicana como posibles mercados a donde guiar sus esfuerzos. Como resultado, se realizaron acciones de exportación de productos al mercado Venezolano. Esto demuestra la utilidad que han tenido los productos de inteligencia empresarial para el resultado económico de la EPE.

4 CONCLUSIONES

La inteligencia empresarial es una herramienta que permite reducir el error en el proceso de toma de decisiones de las directivas de las organizaciones.

Los perfiles estratégicos son productos de inteligencia empresarial que brindan información del entorno de una organización determinada.

Los perfiles estratégicos de país, resultan de gran ayuda a la hora de escoger mercados para productos y al incluir la información de un sector determinado, para identificar clientes y socios potenciales.

En el caso de estudio presentado, los Perfiles Estratégicos sirvieron para llevar a feliz término acciones encaminadas a la exportación de productos de la Empresa de Producciones Electromecánicas (EPE) al mercado venezolano.

REFERENCIAS

ARSHAM, H. Making Good Strategic Decisions. **Applied Management Science**, Wiley, 2015. Disponible em: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640/opre640.htm>. Acesso em: 20 mayo 2015.

CARRO CARTAYA, J. C. **Los Servicios de Inteligencia Empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000**. Consultoría Biomundi/IDICT. La Habana, p. 120. 2007.

CUBILLO, J. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. **Ciência da Informação**, Brasilia, v. 26, n. 3, 1997. Disponible em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/379>. Acesso em: 15 Jun. 2015.

FLEITAS RAVELO, I.; OROZCO SILVA, E. Investigación para la elaboración de los procedimientos. **Congreso Internacional de Información INFO'2006**. Taller Internacional de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa IntEmpres'2006. La Habana: IDICT, p. 12. 2006.

OROZCO, E. **La inteligencia empresarial: Qué y Cómo**. La Habana: IDICT, 2009.

Artigo recebido em 05/09/2015 e aceito para publicação em 28/12/2015
