



LOS SERVICIOS DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL PARA EL APOYO A LAS DECISIONES SOBRE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

Sonallys Sánchez-Reyes

Consultoría BioMundi, Cuba.

E-mail: sonally@biomundi.inf.cu

Anays Más-Basnuevo

Consultoría BioMundi, Cuba.

E-mail: ambcar1@gmail.com

Rosana Maynegra-Díaz

Consultoría BioMundi, Cuba.

E-mail: rosana@biomundi.inf.cu

Zulema Fuentes-Núñez

Consultoría BioMundi, Cuba.

E-mail: zulema@biomundi.inf.cu

Resumen

La inteligencia empresarial ofrece productos informativos de valor añadido que sustentan la toma de decisiones en las organizaciones. Estos incluyen la recopilación, el procesamiento y el análisis de diferentes tipos de información, sobre: el mercado, las tecnologías, las regulaciones y el medio ambiente; entre otros; en dependencia de los objetivos y por tanto de las necesidades de las entidades. En particular, aquellos que se orientan al apoyo de las decisiones estratégicas requieren del conocimiento de la situación externa -del micro y el macroentorno- y de las condiciones internas de la organización. Según la experiencia de la Consultoría Biomundi/IDICT (Cuba) en este tipo de servicios, la participación activa tanto de los clientes como de los consultores, garantiza que se obtengan resultados que satisfagan las expectativas de aquellos. En el presente trabajo se ofrecen las características y los resultados de dos servicios de consultoría, en los que se utilizaron algunas técnicas de análisis cualitativo, que favorecieron la gestión de la información interna de las organizaciones y la obtención de un conocimiento para la toma de decisiones. Se presentan como estudios de caso la elaboración de un proyecto -mediante la matriz de marco lógico- para establecer el sistema de ciencia e innovación (SCel) en la zona especial de desarrollo del Mariel (ZEDM); y un análisis de prefactibilidad, para la diversificación productiva de una empresa cubana que se instalará en la ZEDM y debe responder a su SCel.

Palavras-chave: Inteligencia empresarial. Herramientas de análisis cualitativo de información. Matriz de marco lógico. Grupo focal. Sistema de ciencia e innovación.

MANAGERIAL INTELLIGENCE FOR SUPPORT TO DECISION MAKING IN ORGANIZATIONS

Abstract

Managerial intelligence provides value-added information products that support decision making in organizations. These include the collection, processing and analysis of different types of information, on: the market, technologies, regulations and the environment; among others; depending on the objectives and needs of the entities. Particularly those that aim to support strategic decisions require knowledge of the external situation and internal conditions of the organization. In the experience of the Consultancy BIOMUNDI / IDICT (Cuba) in this type of service, the active participation of both customers and consultants, ensures results that meet the expectations of the clients. In this paper we offer the features and the results of two consulting services, in which some qualitative analysis techniques were applied, which favored the management of

internal information of organizations and the knowledge obtainment for decision making. The development of a project, through logical framework matrix, to establish the system of science and innovation (SCEI) in special development zone Mariel (ZEDM); and feasibility analysis for the diversification of a Cuban company that will be installed in the ZEDM and must respond to your SCEI, are presented as case studies.

Keywords: Managerial intelligence. Information's qualitative analysis tools. Logical framework matrix. Focal group. Science-innovation system.

1 INTRODUCCIÓN

La Consultoría BioMundi (en lo adelante Biomundi) se creó en agosto de 1992, con el objetivo de ofrecer productos y servicios informativos, con valor añadido, para apoyar la toma de decisiones en las instituciones del polo científico del oeste de La Habana, las cuales, mayoritariamente, formaban parte de la industria biotecnológica y farmacéutica. Se convirtió entonces en el centro pionero de la Inteligencia empresarial (IE) en Cuba.

Actualmente Biomundi, ofrece sus servicios a cualquier institución, cubana o extranjera, independientemente del sector al que pertenezca, lo cual es una consecuencia del propio desarrollo institucional y de la evolución del entorno. En esta labor de más de veinte años, se han desarrollado las competencias y los procedimientos para la realización de diversos productos o servicios, tales como: los estudios del mercado, de los proveedores y los competidores, los análisis de las tendencias científico-tecnológicas y comerciales; los perfiles de las organizaciones, de los países, o las tecnologías; los estudios estratégicos y los análisis de las viabilidades: jurídica, comercial, tecnológica, social y medioambiental, que son propios de los estudios de preinversión.

Los procedimientos de Biomundi, para ejecutar los diferentes servicios, han incorporado diferentes métodos y técnicas de recuperación y análisis de la información, que tienen su origen en la investigación cualitativa. A la vez, cuenta con un grupo de consultores con las competencias necesarias para su aplicación efectiva.

En Cuba suceden cambios en la estructura y la organización de su economía. En este contexto nació la Zona Especial de Desarrollo del Mariel (ZEDM), que ha originado un aumento de la demanda de los servicios de IE; entre ellos: los estudios del mercado, los análisis de las diferentes viabilidades de los proyectos de inversión y los estudios estratégicos.

La Oficina de la Zona Especial de Desarrollo Mariel (ZEDM) es una entidad nacional adscrita al Consejo de Ministros encargada de administrar la Zona, controlar sus actividades, elaborar y conducir el Programa de Desarrollo y Negocios, tramitar todas las solicitudes, licencias, permisos y autorizaciones, que se realicen por los concesionarios y usuarios de la Zona o los que interesen establecerse en ella, a través de un sistema de Ventanilla Única, de manera eficaz y eficiente.

De esta manera, Biomundi ha dado respuesta a diferentes solicitudes de algunos clientes, que se han interesado en las oportunidades que brinda la ZEDM. Entre ellos, figuran: un estudio de prefactibilidad que se realizó para una industria del sector agropecuario y la elaboración de un proyecto -mediante la matriz de marco lógico- para establecer el sistema de ciencia e innovación (SCel) en la ZEDM. Asimismo, se está trabajando en un estudio estratégico para la industria farmacéutica.

1.1 Objetivo general

Ofrecer las características de los servicios que se concibieron para dar respuesta a las solicitudes de dos instituciones cubanas, que están vinculadas con la ZEDM.

1.2 Objetivos específicos

- a) Explicar algunas técnicas de análisis cualitativo que favorecen la gestión de la información interna de las organizaciones y que se aplicaron en los servicios que se seleccionaron como estudios de caso.
- b) Presentar los resultados más importantes de los estudios de caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

La IE se ha concebido como “el conjunto de metodologías, procedimientos y herramientas, para reunir, analizar y diseminar datos, que permitan 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 táctica y estratégica, por medios éticos”. (Orozco, 2001).

Biomundi, con 23 años de experiencia, ha incorporado diferentes métodos y técnicas para la recuperación y el análisis de información, que se emplean en los servicios que brinda.

El análisis de información tiene la finalidad de caracterizar, interrelacionar, sintetizar, obtener conclusiones y recomendar acciones factibles, que promuevan el cambio interno a partir de los catalizadores propios, o provenientes del entorno del objeto de estudio. Con él se genera el valor agregado que transforma la información, portadora de conocimientos, en una nueva información útil para la acción (Más, 2013).

Entre las técnicas que emplearon en los servicios de los estudios de caso que se incluyeron en la presente investigación, se encuentran: el grupo focal y la matriz de marco lógico.

El Grupo Focal es una de las técnicas de recolección de información cualitativa. La discusión, que se genera en el grupo compuesto por ocho o diez personas, es guiada por un moderador y tiene por objetivo revelar: experiencias, sentimientos, percepciones y preferencias. (Más, 2013) Tiene múltiples aplicaciones. Se destaca su uso frecuente en la obtención de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas (matriz FODA) y en proyección de las estrategias empresariales. Asimismo, es útil en la determinación de diferentes tipos de indicadores, o en los estudios de clientes, para determinar sus necesidades, sus preferencias o la percepción que tienen de las marcas, de los servicios que reciben; entre otros usos.

Para el análisis de los datos, que son recogidos en la relatoría que se hace durante la sesión grupal, se deben tener en cuenta: las palabras utilizadas repetidamente, el contexto en el cual la información fue obtenida, las concordancias entre las opiniones de los participantes, las alteraciones en las opiniones debido a la presión del grupo, las respuestas dadas en función de las experiencias personales de mayor relevancia, las ideas principales, los comportamientos, los gestos, las reacciones, los sentimientos, los valores, las dificultades en la comprensión de las preguntas realizadas, los entusiasmos, el no enfrentamiento a los desafíos, el aprovechamiento de los espacios de libertad, etcétera.

El enfoque del marco lógico, por su parte, es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos y hacia los grupos que son beneficiarios y en el establecimiento de una comunicación participativa entre las partes interesadas. (Más, 2013) Su aplicación en Biomundi -en la gestión de sus proyectos internos- y el desarrollo de las competencias de sus consultores, en el manejo de esta herramienta, permitió concebir un servicio para los clientes, que consiste en apoyar la gestión de sus proyectos mediante su planificación con el enfoque de marco lógico.

3 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

En la concepción del presente trabajo se emplearon como métodos fundamentales:

- El análisis documental, ya que fue necesario consultar: los procedimientos para la prestación de los servicios de IE y el paquete tecnológico para el análisis cualitativo de información en los servicios de IE -de Biomundi- y los documentos que generaron los servicios (estudios de caso),

para explicar sus particularidades y sus resultados. Asimismo, se consultaron varias publicaciones que sirvieron para realizar la fundamentación teórica y para complementar los resultados que son expuestos.

- El método de Análisis-síntesis. Se empleó durante la concepción y la ejecución de los servicios o estudios de caso y en la ejecución de la presente investigación. Sobresale el análisis de las experiencias y las percepciones de las consultoras que participaron en los servicios -que son autoras del presente documento- y de los clientes, a partir de la información que se obtuvo de las reuniones de trabajo y en la sesión grupal. Se realizó el análisis de la información que fue recuperada, desde una perspectiva holística, y se exponen los resultados de manera sintética.

Se presentan las características y los resultados de dos estudios de caso, a partir del empleo del grupo focal, que se utilizó para: determinar las necesidades y las posibilidades reales de un cliente; y para la planificación, con el enfoque de marco lógico, de un proyecto de ciencia e innovación.

4 ESTUDIOS DE CASO Y SUS RESULTADOS

4.1 Estudio de caso: Prefactibilidad para la inversión en una fábrica de conservas de frutas y vegetales

En Biomundi se recibió la solicitud de una empresa agrícola que pretendía reorientar su estrategia productiva hacia el procesamiento industrial de sus producciones, necesidad que derivó en el proyecto inversionista para la creación de una fábrica de conservas de frutas y vegetales en la ZEDM. Para apoyar la toma de decisiones de este proyecto se realizó la investigación de las viabilidades: legal, comercial, técnica, social, medioambiental y económico-financiera, con el alcance que corresponde a la fase de prefactibilidad.

Los aspectos más relevantes de la ejecución del servicio se resumen seguidamente: Se estudió preliminarmente la industria de conservas de frutas y vegetales. Se realizó un grupo focal que permitió conocer la idea del proyecto, sus premisas y las potencialidades de la empresa cubana.

En el grupo focal participaron: el director y otros especialistas de la empresa y los consultores que estarían a cargo del estudio de las diferentes viabilidades. A modo de ejemplo se describen las premisas más importantes, validadas mediante el grupo focal:

- Uno de los objetivos de la industria era el aprovechamiento de los picos productivos de las frutas y los vegetales (materias primas) que serían procesadas en las diferentes líneas de la fábrica.
- Inicialmente se priorizaría la producción de las conservas para el consumo nacional.
- El aprovechamiento de las capacidades productivas – para las frutas y los vegetales- de la provincia en la que se ubicaría la industria.
- El aprovechamiento de numerosas hectáreas de tierras ociosas - El uso de una tecnología de avanzada
- La integración con los servicios de la ZEDM: terminal de contenedores, almacenes y transporte; entre otros.
- Encadenamiento con otras industrias nacionales que tienen una demanda de las pulpas de frutas tropicales.
- En un futuro, crecer en el procesamiento de los productos orgánicos, obtenidos con la tecnología del cultivo protegido, y exportar una parte de las producciones.
- Durante el proceso investigativo se realizó un estudio de campo y se consultaron diversas fuentes de información, que permitieron la obtención de los datos primarios y secundarios que se emplearon en el análisis de las diferentes viabilidades, considerando, en todo momento, las necesidades del cliente que se identificaron en el grupo focal.

Se logró contactar con el proveedor de diferentes tecnologías para la industria alimentaria cubana: *Girasol Over Seas, S.A.*, quien ofreció los datos técnicos y los costos del equipamiento que fueron seleccionados para la fábrica. Se comprobó que esta empresa está avalada por ser proveedora de las tecnologías que se emplean en varias empresas del sector alimentario en Cuba, incluyendo una de las más competitivas del sector.

Desde la perspectiva legal tuvieron en cuenta y se resumieron las leyes, las normas y otras regulaciones que se consideraron las más importantes para el proyecto, a saber: el marco legal para las inversiones en Cuba; la legislación para la protección del medio ambiente; las disposiciones sanitarias relacionadas con: la calidad de la producción, el almacenamiento, el transporte, la distribución y la comercialización de los alimentos, los aditivos alimentarios, las materias primas y el material de envase; los reglamentos para el registro sanitario de los alimentos, la actividad de metrología; las normas cubanas para el envase y el embalaje y las regulaciones para la comercialización. Además se identificaron las entidades reguladoras del sector alimentario, cuyos datos de localización y sus funciones fueron incluidos también en el informe.

Desde la perspectiva del mercado, se incluyó un análisis de la demanda para las producciones que tendría la nueva fábrica, los destinos, sus competidores principales, los tipos de productos existentes en las cadenas de tienda, sus precios. Asimismo se analizó la oferta de las materias primas, necesarias para la explotación industrial sostenible de las diferentes líneas tecnológicas que se proyectaron.

Se seleccionaron las líneas conservas que respondieran a las proyecciones del cliente, con una capacidad productiva acorde con sus potencialidades. Además se eligieron las opciones que ahorran energía, aprovechan parte de los insumos -como el agua- en el propio proceso productivo y tratan los residuales líquidos y sólidos. Asimismo, dentro de la viabilidad técnica se identificaron los proveedores de los envases y los posibles desarrolladores de las competencias necesarias para la gestión de la empresa nueva.

Desde el punto de vista social se consideró que la fábrica dará empleo a 297 personas, fuerza de trabajo podría adiestrarse en: las diferentes industrias conserveras del país, el Instituto de Investigaciones de la Industria Alimentaria y mediante las asesorías que ofrece el proveedor de las tecnologías.

Las utilidades de la fábrica se deben utilizar en la compra de los insumos para el desarrollo de las áreas agrícolas, y de las empresas y las cooperativas que serían las proveedoras de las materias primas. Asimismo, el proyecto favorece el encadenamiento productivo con diversas empresas nacionales, de este y otros sectores.

En el análisis de la viabilidad económico-financiera se incluyó el capital de trabajo, la inversión y los intereses por el financiamiento para la ejecución de la fábrica. El capital de trabajo incluyó los valores de: la materia prima, los insumos, los servicios y el personal.

Todos los aspectos investigados se trataron desde un enfoque sistémico, para dar respuesta a las necesidades del cliente. A la vez que se tuvo en cuenta sus potencialidades y las oportunidades del entorno.

4.2 Estudio de caso: proyecto, con enfoque de marco lógico, para establecer el sistema de ciencia innovación y medioambiente en la ZEDM

La dirección de Ciencia, innovación y medioambiente, de la ZEDM, solicitó el servicio de elaboración de un proyecto de ciencia e innovación, con el fin de fortalecer a esta institución en el ámbito científico-tecnológico.

Se empleó un grupo focal con la participación de consultores de experiencias y representantes del cliente. Esta técnica permitió obtener la propuesta del proyecto en marco lógico. Se logró formular, mediante la dinámica del grupo: la finalidad, el objetivo, los resultados, los indicadores y los medios de verificación, que se muestran a continuación.

FINALIDAD: Mejorar el desarrollo económico y social del país con el fortalecimiento científico-tecnológico de la ZEDM.

OBJETIVO: Establecer el sistema de ciencia, innovación y medio ambiente en la ZEDM, como un instrumento para brindar servicios de calidad a los clientes internos y externos.

RESULTADOS (Lo que el proyecto se compromete a alcanzar).	INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN	
	Indicadores	Fuentes de verificación
Resultado 1. FORMACIÓN Fortalecida la Dirección de Ciencia y Tecnología en el significado de la inteligencia organizacional y el sistema de ciencia, innovación y medio ambiente (SClyMA); así como la manera de gestionarlos.	Número de miembros capacitados en la inteligencia organizacional y el SClyMA.	Registros de actividades de capacitación
Resultado 2: DIAGNÓSTICO Identificadas las fortalezas y debilidades para la introducción de la inteligencia organizacional y la implantación del SClyMA, en un entorno competitivo.	Recursos, flujos, balance y necesidades de información identificados.	Informe, medios de recolección de información
	Zonas especiales de desarrollo económico en el área de América Latina descritas.	Informe
	Número de subsistemas del SClyMA caracterizados.	Informe
	Número de personas informadas del resultado.	Relatoría del taller: asistencia
Resultado 3: DISEÑO Establecido el proceso de gestión de la ciencia, la innovación y el medio ambiente en la ZEDM.	Diseño del proceso de gestión de la ciencia, la innovación y el medio ambiente en la ZEDM.	Procedimientos .
	Número de personas informadas del resultado.	Relatoría del taller: asistencia
Resultado 4: ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO Realizados servicios científico-tecnológicos para la gestión de la inteligencia organizacional y del SClyMA.	Cantidad de servicios científico-tecnológicos recibidos.	Documentos soporte, informes, compendios informativos, procedimiento de VT, dictámenes, sistema de indicadores de impacto medioambiental del desarrollo progresivo de la ZEDM.

Los resultados de ambos servicios respondieron a las expectativas de los clientes que los solicitaron y recibieron los avales de satisfacción.

5 CONSIDERACIONES FINALES

La aplicación de dos de las técnicas que se incluyen en el paquete del análisis cualitativo de la información, que se aplica en Biomundi, resultaron útiles en la ejecución de los servicios descritos en los estudios de caso.

Se evidenció el rol de interfaz que tiene la consultoría en la tramitación de las necesidades de información de los clientes y en la obtención del conocimiento útil para la toma de decisiones en las organizaciones.

El estudio de prefactibilidad respondió a las necesidades del cliente. En este resultado incidió: la comprensión de sus necesidades, las proyecciones y las potencialidades, que se validaron en el grupo focal; el enfoque holístico de toda la información que fue recuperada; y el tratamiento de las viabilidades con igual orden de importancia.

Se pudo contribuir a la planificación del fortalecimiento científico-tecnológico de la ZEDM.

REFERÊNCIAS

Más, A. **Paquete de análisis tecnológico para el análisis cualitativo de información en los servicios de Inteligencia empresarial**. 2013. 80p. Tesis (Especialidad en Inteligencia Empresarial), Consultoría Biomundi/IDICT. La Habana 2013.

Orozco, E. El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba. **El profesional de la información**, v. 10, n. 7-8, 2001. p. 14-22.

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