

La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas

Eduardo Orozco Silva

RESUMEN

Se hace un análisis de la situación actual de la inteligencia corporativa en Cuba, vista como herramienta gerencial para la toma de decisiones. Se analiza como antecedente la situación en América Latina. Se estudian las posibilidades de aplicación exitosa de esta herramienta y cuáles son las limitaciones del ambiente empresarial y socio-económico que lo dificultan. Se valora la situación actual como una de tránsito, en la que la apertura económica, el fortalecimiento de la empresa estatal mediante el proceso de perfeccionamiento empresarial, la existencia de un sistema de apoyo a la innovación tecnológica y de una estrategia de informatización de la sociedad, soportada en una política nacional de información, crean las condiciones adecuadas para la aplicación exitosa de las técnicas de inteligencia corporativa en las empresas que lo decidan, a la vez que se crea una cultura de uso de información en el entorno empresarial.

ABSTRACT

Herein is analyzed the state of the art of the corporative intelligence in Cuba, considering it as a management tool for decision-making. Is given an analysis the situation in Latin America. The possibilities of a successful implementation of this tool and the socio-economics, as well as entrepreneur environment limitations that make this process a difficult one, are analyzed. The present situation is evaluated as a transit process, in which the economic opening, the positioning of the state enterprise based in the entrepreneur enhancement, the existence of a system to support the technological innovation and a strategy to become a informatized society, based in a national information policy, create the adequate conditions for the successful implementation of the corporative intelligence techniques in the enterprises that decide to do so, and at the same time is also creates a culture for the information use within the entrepreneur environment.

Introducción

El empleo de la inteligencia corporativa como una herramienta gerencial, si bien es bastante conocido en el ámbito de grandes empresas, es todavía poco común en medianas y pequeñas empresas. El tema ha sido tratado previamente por Cubillo [1] y Orozco [2], por lo que en el presente trabajo no se hará distinción de tipo de empresas. En las grandes empresas, sin embargo, tampoco es una herramienta de uso universal, aun cuando su aplicación comenzó ya desde los años 80. De hecho, la falta de utilización de estas herramientas ha producido fallas en el desempeño de grandes empresas, identificadas según Youngblood [3], con la falta de comprensión de la cambiante dinámica

competitiva del mercado y de las acciones consecuentes, por parte de los líderes de estas empresas. En el caso de Cuba, que realiza un esfuerzo por insertarse plenamente en el mercado internacional y a la vez por conservar lo mejor de las condiciones de su sistema socio-económico, el empleo de las herramientas gerenciales que le permitan tomar decisiones adecuadas es una condición *sine qua non* del éxito. Muchas de estas herramientas, sin embargo, no son de fácil aplicación en las condiciones cubanas y de hecho tampoco lo son en muchos otros países.

El empleo de la inteligencia corporativa como una herramienta gerencial, si bien es bastante conocido en el ámbito de grandes empresas, es todavía poco común en medianas y pequeñas empresas.

El presente trabajo intenta un análisis de los elementos del entorno nacional que facilitarán la utilización de la inteligencia corporativa como herramienta gerencial, en el complejo mundo de la empresa cubana contemporánea, a corto y mediano plazo.

La situación general

Rodríguez y Escorsa [4] estudiaron las condiciones de aplicación de los procesos de inteligencia en empresas y citando, además, a Martinet y Martí [5], llegaron a la conclusión de que las dificultades de las empresas en relación con la implantación de mecanismos de inteligencia, corresponden a cuatro tipos de deficiencias: culturales, organizacionales, de gestión y en recursos.

Deficiencias culturales

- Escasa cultura innovadora .
- Reticencia al cambio.
- Poca conciencia sobre la importancia de los cambios que se suscitan en el entorno externo de la empresa.
- Percepción de infalibilidad frente a los eventos científicos y tecnológicos externos.
- Reconocimiento limitado del valor de la información estratégica. Tendencia a los extremos: sobreproducción de información o escasa utilización.
- Planeación orientada hacia el corto plazo.
- Insuficiente comunicación y colaboración entre áreas, así como con el entorno externo.
- Desarrollo nulo o inadecuado de patrones de comunicación entre suministradores y receptores de la información para la

detección de necesidades y posterior retroalimentación.

- Individualismo: oposición a lo que hacen otras áreas.

Deficiencias organizacionales

- Alta jerarquización.
- Burocracia.
- Estructuras poco integradas.
- Subordinación de funciones: el sistema de información puede ser vinculado sólo con un área específica, por ejemplo I+D o mercadotecnia. Esto se relaciona también con una escasa designación de responsabilidades en la obtención, análisis y protección de la información.
- Escasa infraestructura de soporte a las actividades de información.
- Estructuras que dificultan la comunicación entre la empresa y su entorno externo.

Deficiencias de gestión

- Ausencia de un sistema de concienciación y capacitación en gestión estratégica de la información.
- Escasa orientación hacia la aplicación de métodos de detección de oportunidades y amenazas en el entorno.
- Confusión de los sistemas de inteligencia con los de espionaje industrial.

Las dificultades de las empresas en relación con la implantación de mecanismos de inteligencia, corresponden a cuatro tipos de deficiencias: culturales, organizacionales, de gestión y en recursos.

- Ausencia de un método de protección de la información.

Tabla 1. Dificultades para la realización de estudios de mercado en América Latina

Factores de Infraestructura	Realidad latinoamericana
Información gubernamental	Se caracteriza por baja calidad y desactualización. Los datos varían de fuente a fuente.
Prensa de negocios	Es poco desarrollada y marcada por débil capacidad de investigación.
Asociaciones industriales	No generan inteligencia de negocios. Son efectivas sólo como mecanismos de red.
Elaboración de estudios a solicitud	Poca disponibilidad. Habitualmente de alcance muy general, por ejemplo , análisis de riesgo de un país.
Sitios web en Internet	Muy pocos ofrecen información de mercado de valor añadido.
Sistema legal	El débil sistema legal propicia la desconfianza en la inteligencia competitiva.
Evasión de impuestos	Prevalece en la región, de modo que pocas compañías desean revelar información financiera.
Gestión patriarcal	Las compañías de propiedad familiar debilitan la toma de decisiones de nivel medio y limitan el flujo de información.
Corrupción	La información valiosa se oculta tanto por el sector público como por el privado y es accesible sólo a "costo extraoficial".
Delito y seguridad	La investigación entre consumidores se dificulta por el temor de que haya intención delictiva en las encuestas puerta-a-puerta y por teléfono.
Elitismo	El acceso a los decisores en los negocios y a los consumidores de alto nivel se dificulta ya que ellos se aíslan del público.
Factores de tiempo de investigación/costos	La ausencia de datos secundarios requiere fuerte inversión en investigación primaria más costosa.
	La investigación telefónica tiene éxito limitado, por lo que las entrevistas a menudo deben ser realizadas personalmente.
	Es muy difícil acceder a los decisores.
	Los viajes de y desde las entrevistas en las grandes ciudades pueden tomar 1-2 horas en cada sentido.
	Las técnicas de encuesta que funcionen bien requieren muestras muy grandes.
	Se deben crear más y más costosos grupos focales para investigar el mercado completo.

Factores de costo directo	Los costos telefónicos son 3-10 veces los de Estados Unidos. La instalación de la línea telefónica es de \$500-\$1 500 por línea.
	Los consultores calificados son tan caros como sus equivalentes en Estados Unidos.
	Los precios de bienes raíces son muy inflados.
	Las tarifas de hotel pueden ser mayores que en New York o Londres.
	Los costos de viaje son 1,5 - 2,5 veces los de Estados Unidos.
	La información debe frecuentemente ser comprada.

- Procedimientos que dificultan la integración de los procesos de inteligencia al proceso de decisión estratégica.

Deficiencias en recursos

- Escasa disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías y en sistemas de gestión de información.
- Escasos activos de conocimiento: pocas capacidades para producir innovaciones en productos, procesos y/o sistemas de gestión estratégica como la inteligencia tecnológica.
- Infraestructura débil para la generación de innovaciones.

De modo más general, Dos Santos [6] considera como factores que favorecen el empleo de las herramientas de inteligencia corporativa, los siguientes:

- Mayor facilidad de circulación de información.
- Desburocratización de las diferentes funciones de la empresa.
- Flexibilidad de las estructuras jerárquicas.
- Desarrollo de la gestión por proyectos.
- Integración del cliente a los productores en los procesos de concepción de los productos.
- Relación con otros agentes económicos y científicos.
- Prospección y monitoreo tecnológico.

Situación en América Latina

La situación de la inteligencia corporativa en América Latina ha sido estudiada por varios autores. En 1993,

Cubillo [7] hizo un estudio cuyas principales conclusiones se pueden resumir del siguiente modo:

- Es necesario que la empresa latinoamericana desarrolle una estrategia respecto a la inteligencia, que contemple:
 - El desarrollo y mantenimiento de las redes de expertos externos asociados a la organización.
 - El desarrollo, conservación y actualización de los recursos humanos de la organización y la elaboración de políticas de estímulo a la creatividad, y en particular de los dedicados a la inteligencia empresarial.
 - El desarrollo de vínculos con organismos de I+D.
 - La elaboración de políticas de contra-inteligencia, de monitoreo del entorno y de comunicación con y persuasión hacia el mismo.
 - El desarrollo y conservación y actualización de los recursos de información (incluyendo la tecnología).
- El tema de la inteligencia empresarial usualmente se enfoca sesgada o erróneamente, por diferentes causas, con manifestaciones como las siguientes:
 - Confusión entre inteligencia empresarial y espionaje industrial.
 - Acumulación innecesaria de datos y conocimientos.
 - Gerencias incapaces de ejercer positivamente la función de inteligencia empresarial.

Como se ve, hay un alto grado de coincidencia entre las dificultades que mencionan Rodríguez y Escorsa [4], las condiciones a lograr según Dos Santos y Corrêa Jannuzzi [8] y las barreras por salvar por las empresas latinoamericanas, según Cubillo [7].

En 1998, INFOAMERICAS, Inc. [8], consultoría canadiense que ofrece servicios de inteligencia de mercado y de consultoría estratégica en, sobre y para

América Latina, estudió la situación que enfrentan los que deben hacer estudios y ofrecer servicios de consultoría, es decir, los profesionales de la inteligencia corporativa, con conclusiones como las que se ofrecen en la tabla 1.

Un análisis somero de las dificultades internas de las empresas, presentadas por Rodríguez y Escorsa [4], indica que ellas podrían ser, en buena medida, la causa de las dificultades externas de los servicios de consultoría que presenta INFOAMERICAS [8], de modo que se puede pensar que ambos estudios se complementan adecuadamente. Es decir, en los cuatro estudios citados hay un alto grado de coincidencia conceptual en cuanto a las condiciones de aplicación de la inteligencia corporativa y las dificultades para ello.

La experiencia personal del autor confirma lo anterior. A partir de la relación profesional con más de 300 profesionales de información (de organizaciones académicas, gubernamentales y de la empresa) y empresarios en varios países latinoamericanos, mediante discusión grupal (en ocasión de cursos, conferencias y reuniones de trabajo), en el periodo 1993 - junio de 1999, cuya distribución aparece en la tabla 2, el autor encontró que la situación generalizada es la siguiente:

- Se desconoce el objetivo de la inteligencia corporativa y por tanto su importancia.
- Se desconocen el contenido y los métodos de la inteligencia corporativa.
- Se confunde la inteligencia corporativa con el espionaje industrial.
- Se desconoce el papel de la inteligencia corporativa dentro de la gestión de información en las organizaciones.

El resultado anterior se refiere a ámbitos donde la inteligencia corporativa no era del dominio común de los participantes.

Situación actual en Cuba

La inteligencia corporativa ha sido introducida en Cuba a partir de 1993, mediante la oferta de servicios de inteligencia corporativa del entonces Centro BIOTEC, hoy Consultoría BioMundi del IDICT, y por la vía de cursos y seminarios de esta misma entidad. Además, el tema se ha hecho visible principalmente en algunas organizaciones de la industria de la información y docentes, tanto en proyectos de investigación, como en estudios y formación de personal y en la actualidad ya varias

organizaciones de carácter empresarial comienzan esfuerzos serios para su aplicación.

Tabla 2. Grupos de profesionales de información y empresarios en las discusiones grupales sobre inteligencia corporativa

País (es)	Aporte (%)
Costa Rica	16
Cuba	63
Belice, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua	5
Jamaica	4
México	6
Panamá	6

El mito

El mito de la aplicación de la inteligencia corporativa en Cuba, se ha manifestado en dos extremos. El primero, que la economía centralmente planificada no admite el uso de estas técnicas porque no las necesita. Este supuesto ha sido sustentado por algunos que no conocen adecuadamente la esencia de la inteligencia corporativa en el sentido de utilización de técnicas de análisis de información para el mejor cumplimiento de la misión de las organizaciones y por otros que no conocen la economía cubana. Estos criterios han sido escuchados tanto entre especialistas cubanos como extranjeros. El otro extremo es el de los optimistas a ultranza que consideran que con los mecanismos de apertura económica en el país, están dadas todas las condiciones para la aplicación exitosa de las técnicas de inteligencia corporativa. Este enfoque es simplista y no tiene en cuenta que este proceso entraña dificultades de diferente tipo, en su relación con las organizaciones de su entorno inmediato (competidores, proveedores, clientes) como con las del entorno menos cercano (economía, sociedad, ámbito regulatorio, situación política internacional).

La realidad

La realidad cubana, en cuanto a las posibilidades de aplicación de la inteligencia corporativa, es en muchos aspectos muy similar a la situación descrita más arriba, de modo general, en los cuatro estudios

citados [4, 6, 7,8]. Ello tiene su raíz en el hecho de que como nueva herramienta gerencial, su aplicación depende también de la preparación de los ambientes profesionales que lo deben aplicar, y no sólo de las formas específicas de organización socioeconómica en esos países.

Al hacer un análisis comparativo basado en criterio de expertos sobre los enfoques mencionados, se obtuvo lo siguiente:

- El 83% de las situaciones descritas por Rodríguez y Escorsa [4] son aplicables a la situación cubana y en Cuba se comportan tal como ellos describen. Son fundamentalmente las relativas a deficiencias en la cultura informacional en el ambiente empresarial, es decir, a los mecanismos de gestión de información en las organizaciones y a deficiencias en la cultura corporativa y los mecanismos de gestión empresarial y en menor medida a desconocimiento de los procesos de información estratégica. Menos importante resultó en criterio de los expertos la debilidad de la infraestructura necesaria para el aprovechamiento de la información estratégica y la dificultad para asignación de recursos.

El mito de la aplicación de la inteligencia corporativa en Cuba, se ha manifestado en dos extremos: El primero que la economía centralmente planificada no admite el uso de estas técnicas porque no las necesita. El segundo es el de los optimistas a ultranza que consideran que con los mecanismos de apertura económica en el país, están dadas todas las condiciones para la aplicación exitosa de las técnicas de inteligencia corporativa.

- El 13% de las situaciones descritas no se aplican a la situación cubana. Esto se explica por el hecho de que en Cuba se han iniciado fuertes procesos de concienciación y capacitación en el uso de la información y a esfuerzos importantes para la protección de la información, así como a la existencia de fuertes activos de conocimiento, que forman el más importante patrimonio organizacional en el país.
- El 4% de las situaciones descritas se comportan sólo relativamente como describen Rodríguez y Escorsa [4]. Se trata de que, aunque insuficientes, se realizan fuertes inversiones en tecnologías de información para diversos usos.

En cuanto al análisis para América Latina realizado por INFOAMÉRICAS [8], se encontró lo siguiente:

- El 52% de las situaciones son similares a lo que ocurre en Cuba, principalmente con relación a los elementos que esos autores llaman de infraestructura y de tiempo y costo.
- El 31% de las situaciones no son aplicables al país, principalmente los relativos a los aspectos culturales y en menor medida los de costo directo.
- El 17% de las situaciones ocurren en Cuba de modo distinto a como se describe, todas relativas a costos directos, debido a las diferencias en el sistema socio-económico.

Adicionalmente, desde el punto de vista de la utilización de los recursos de propiedad industrial puestos a disposición de las empresas y de los mecanismos que ellos facilitan para la protección de su patrimonio intelectual, un estudio realizado por Santos, es concluyente respecto a las dificultades actuales, cuando describe la situación como de falta de cultura de la propiedad industrial y de “falta de estrategias acertadas en materia de propiedad industrial en las actividades de investigación, desarrollo y comercialización” [9], que se manifiestan principalmente del siguiente modo:

- No siempre se contempla en los presupuestos de las entidades los gastos de propiedad industrial.
- No está generalizada la utilización de la documentación sobre Propiedad Industrial en la evaluación de los proyectos de investigación-desarrollo.
- Eventual falta de mecanismos y procedimientos que preserven el carácter secreto de los conocimientos técnicos, de producción, comerciales y otros.

- Ausencia de procedimientos que eviten la infracción de derechos de terceros.
- No siempre se identifican las modalidades de la propiedad industrial como activos fijos de las empresas.
- Exclusión en los convenios de colaboración económica y científico-técnicos de las disposiciones en materia de propiedad industrial.
- Insuficiente aplicación de una adecuada estrategia de marcas para la identificación mediante marcas de los productos que se introduzcan al comercio nacional o extranjero.
- Es común el desconocimiento de las disposiciones en materia de propiedad industrial y de las prácticas industriales o comerciales que conducen a actos de competencia desleal.

En un estudio sobre la inteligencia competitiva en el sector turístico cubano, realizado por García Pérez, la autora encontró que “todos los clientes de servicios o productos de inteligencia competitiva afirmaron conocer qué es esta herramienta gerencial, [pero] la mayoría la identifica [únicamente] con el conocimiento sobre la competencia” [10]. Para el 72% de los participantes en el estudio, la inteligencia competitiva sólo es percibida como consejera y asesora de la alta dirección.

Esto indica una visión limitada de esta herramienta, ya que su efectividad depende, en gran medida, de que se le valore a partir de su influencia global sobre toda la organización y no sobre un departamento o área en particular.

En el caso cubano, existen varios factores que propician la aplicación de las técnicas de inteligencia corporativa, en función del desarrollo empresarial en que el país está empeñado.

De lo anterior resulta obvio que la realidad cubana, en cuanto a las posibilidades y dificultades de aplicación de la inteligencia corporativa, es mayoritariamente similar a la situación general de empresas con bajo nivel de desarrollo, así como a la situación de la empresa latinoamericana en general.

La perspectiva cubana

Después de vistas las dificultades generales de modo comparativo, y de reconocer que son mayoritarias, es necesario abordar el problema de cuáles son las posibilidades de éxito de la aplicación de las técnicas de inteligencia corporativa como herramienta empresarial en Cuba. El modelo general de Cornella [11] sobre las necesidades de información de las empresas, que ubica en el entorno cercano a clientes, proveedores, competidores, distribuidores, reguladores y financistas y en el entorno menos inmediato a los actores de la política, la economía, la tecnología y la sociedad, facilita un enfoque apropiado para estudiar las posibilidades de éxito mencionadas más arriba. Los elementos citados por Cornella pueden manifestarse en la práctica de modo diferente en diferentes países. A continuación se verá cómo utilizar este enfoque en Cuba, para determinar las más importantes fuerzas que interactúan con y alrededor de la empresa cubana.

En el caso cubano, existen varios factores que propician la aplicación de las técnicas de inteligencia corporativa, en función del desarrollo empresarial en que el país está empeñado. Teóricamente, estos factores están mayormente situados en lo que para Cornella [11] sería el entorno lejano, pero influyen muy directamente en las empresas, debido a la forma de organización socio-económica cubana. Son los siguientes:

- la apertura económica,
- el sistema de ciencia e innovación tecnológica,
- la política nacional de información,
- la estrategia de informatización de la sociedad,
- el perfeccionamiento empresarial.

La apertura económica

La apertura económica cubana tiene como objetivo principal propiciar la inserción de la economía nacional en la internacional. Se basa en tres soportes fundamentales: a) la promoción de la inversión extranjera, b) la reorientación del comercio exterior y c) el desarrollo del turismo internacional [12].

La promoción de la inversión extranjera tiene como principales manifestaciones las siguientes: diversidad de opciones de negocios, enfoque empresarial de las negociaciones, enfoque abierto, incentivos fiscales, garantías constitucionales, enfoque flexible de la cuantía de la propiedad y garantías y facilidades financieras.

La reordenación del comercio exterior busca la diversificación de mercados, productos y servicios y la elevación de la competitividad de la oferta exportable.

El desarrollo del turismo internacional se expresa principalmente en la construcción y desarrollo de la infraestructura hotelera, en la diversificación de las modalidades turísticas y la promoción y *marketing* de la oferta turística en todo el mundo.

La ejecución de esta política inserta a las empresas cubanas y a las empresas extranjeras presentes en Cuba, en la “cambiante dinámica competitiva del mercado” que menciona Youngblood: “...la aparición de nuevos competidores, el desplazamiento de los patrones demográficos, los cambios de las tendencias de consumo, los cambios políticos, la apertura de nuevos mercados y el amplio rango de políticas gubernamentales nacionales y extranjeras que hacen impacto en los negocios, incluyendo los presupuestos, los impuestos, las regulaciones y el ambiente” [3, p. 4]. Según la autora mencionada, estas son las fuerzas que configuran el cambio, ofreciendo nuevos peligros y oportunidades al desarrollo empresarial y al desarrollo empresarial cubano muy particularmente.

El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica

En mayo de 1998, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) dio a conocer las bases para la proyección estratégica del sistema de ciencia e innovación tecnológica en Cuba. En su misión, el Sistema se plantea “constituir un elemento dinamizador del desarrollo socialista y sostenible del país [...] mediante la generación, transferencia, asimilación, adaptación, difusión, uso y comercialización de conocimientos científicos y tecnológicos” [13, p. 11], para contribuir decisivamente a: elevar la eficiencia de la economía nacional, aumentar la calidad de vida de la población, incrementar y diversificar la exportación y la generación de divisas, sustituir importaciones, desarrollar la cultura productiva que aplique la ciencia y la tecnología, crear condiciones para asimilar y desarrollar nuevas tecnologías y otros objetivos. El documento establece la necesidad de planificación de las actividades científico-tecnológicas sin contradicción con la necesidad creciente de utilización de las técnicas del estudio del entorno que faciliten la introducción competitiva en el mercado de los resultados finales de las investigaciones. Complementariamente, el documento establece que “la innovación tecnológica

tiene que ser parte consustancial de las estrategias de los sectores productivos y de servicios y de sus empresas” [13, p. 30]. En el mundo contemporáneo, lo anterior sólo se logra eficientemente por las empresas si se utilizan los mecanismos de inteligencia corporativa. A ese fin, el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, cuenta con varios recursos, tres de los más importantes son los siguientes:

- El Sistema Nacional de Información, que coordina y concilia los intereses de las organizaciones de información del país y tiene una proyección nacional no sólo a través de los organismos de la administración central del Estado y sus entidades de información, sino también mediante el trabajo de la red provincial de centros de información y gestión tecnológica, liderada por el Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT), que forma parte de la Agencia de Información para el Desarrollo, del CITMA. El IDICT ha introducido al país tecnología informática y desarrollos conceptuales y metodológicos que propician la oferta de servicios de información de valor añadido en general y particularmente servicios de inteligencia corporativa. Trabaja en fuerte relación con las instituciones responsables del avance tecnológico y en particular de las redes telemáticas, cuya existencia y eficiencia es clave para la inteligencia corporativa.
- La creación de condiciones para impulsar los procesos de innovación con enfoque integral de los aspectos tecnológicos, de *marketing* estratégico, de recursos humanos, económicos y gerenciales, mediante el trabajo del Centro de Gestión e Innovación Tecnológica el cual está contribuyendo fuertemente al acercamiento al ambiente empresarial cubano de líderes del desarrollo de técnicas gerenciales, incluida la inteligencia corporativa y participa activamente en el enfoque profesional de las actividades del perfeccionamiento empresarial [14].
- Los mecanismos para la protección del capital intelectual de las organizaciones y el esfuerzo institucional para el uso adecuado de los varios elementos relativos a la propiedad industrial, a partir de la actividad regulatoria y de servicios de la Oficina Cubana de Propiedad Industrial (OCPI). La OCPI, además de la esencia de su misión en la actividad registral, ofrece servicios de información y de consultoría a partir de extensos volúmenes de información en patentes y marcas, con alcance a todas las provincias del

país y con un enfoque especial dirigido a las empresas, a la vez que realiza una fuerte labor educativa en su campo de acción.

La escasa informatización es una de las mayores dificultades para el logro de buenos mecanismos de inteligencia corporativa.

La Política Nacional de Información

La Política Nacional de Información [15] parte de que la estrategia de desarrollo de la economía cubana se basa en la elevación de la eficiencia económica, la descentralización de la economía, el desarrollo de esquemas de autofinanciamiento y el perfeccionamiento empresarial, a la vez que el fortalecimiento de los mecanismos de control estatal. Los objetivos de la citada política son de hecho bases imprescindibles para la existencia de servicios serios y profesionales de información que a su vez posibiliten a las organizaciones la implantación de mecanismos de inteligencia corporativa. A grandes rasgos son los siguientes: creación de la infraestructura nacional de información, impulso a la producción y distribución de fuentes de información nacional, contribuir a la satisfacción de la demanda nacional de información, operación y desarrollo sostenido de las redes telemáticas, inserción del país en la industria de la información en el ámbito internacional, formación de los recursos humanos necesarios y fomento de la cultura informacional en la sociedad.

La Política Nacional de Información estudia las dificultades principales para la constitución de una industria nacional con nivel de desarrollo correspondiente al del desarrollo integral del país. Al analizarlas, se observa que estas dificultades incluyen las ya mencionadas por Rodríguez y Escorsa [4], Cubillo [7] e INFOAMERICAS [8] separadamente. El mismo documento propone un conjunto de estrategias para la solución de los problemas identificados, lo que lo convierte en una herramienta más en la alianza para lograr las condiciones adecuadas de aplicación de la inteligencia corporativa en el país.

La estrategia de informatización de la sociedad

Como se ha visto en todos los análisis, la escasa informatización es una de las mayores dificultades para el logro de buenos mecanismos de inteligencia corporativa debido a su incidencia negativa en la obtención de datos precisos y confiables en plazos razonables. El estado cubano, al reconocer la necesidad de alcanzar más altos niveles de informatización (entendida en la conjunción del uso de las tecnologías informáticas y de comunicaciones y los métodos y procesos para la compilación, procesamiento y distribución de información), ha aprobado una estrategia de informatización de la sociedad cubana [16], cuyos objetivos generales, tanto como los del sistema de ciencia e innovación tecnológica y la política nacional de información, reconocen en primer lugar la importancia del incremento de la eficiencia económica para el aumento de la competitividad. Además, establecen la necesidad de incrementar la efectividad en la toma de decisiones, de elevar la calidad de los servicios públicos, de convertir a la industria de la información en generadora de ingresos y de brindar información cubana al exterior a la vez que aumentar los niveles de acceso de los nacionales a información mundial. Del mayor interés a los efectos de este trabajo resulta que la estrategia aprobada es específica en cuanto a las vías para ampliar y mejorar la utilización de la informática en el sector empresarial, la administración pública y la gestión de dirección estatal. Estos son tres de los pilares de la información para la inteligencia corporativa. De este modo, la citada estrategia [16] se convierte en un aliado más por la solución de los problemas para la aplicación exitosa de las técnicas de inteligencia corporativa en Cuba.

El perfeccionamiento empresarial

El perfeccionamiento empresarial en la empresa estatal cubana, es el mecanismo que logrará el cambio del estado tradicional de esas empresas hacia organizaciones más eficaces y eficientes y definitivamente competitivas. Ello se hará sobre la base de otorgarle a la empresa estatal las facultades necesarias y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los actores del ámbito empresarial. Aún manteniendo a la empresa estatal cubana como eslabón principal de la economía nacional, se combinarán las decisiones centrales del gobierno con

el interés de la empresa, bajo la condición de total autofinanciamiento de la misma.

Puesto que el “perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos” [17], es obvio que la motivación principal para el uso de los mecanismos de la inteligencia corporativa en estas empresas es el mismo que en cualquier otro lugar: ser verdaderamente competitivos.

La perspectiva de las organizaciones cubanas para la utilización de la inteligencia corporativa, es positiva, real y segura.

El perfeccionamiento empresarial no aborda explícitamente la necesidad de uso de estos mecanismos por las empresas, pero sí lo hace implícitamente. Por otra parte, de modo explícito se hace mención a la necesidad de creación o mejoramiento de los sistemas de información interna de las empresas, de modo que este elemento está en sus manos. Si, además, los elementos externos, como el sistema de ciencia e innovación tecnológica (y sus recursos mencionados más arriba), la política nacional de información y la informatización de la sociedad, logran sus objetivos, la empresa estatal cubana tendrá las condiciones adecuadas para lograr los niveles de información necesarios para alcanzar la competitividad.

Las dificultades de las empresas, en relación con la implantación de mecanismos de inteligencia, corresponden a cuatro tipos de deficiencias: culturales, organizacionales, de gestión y en recursos.

Cuba ha dado pasos importantes en su desarrollo socioeconómico, que simultáneamente se convierten en herramientas aliadas de las posibilidades de aplicación de la inteligencia corporativa.

La perspectiva de las organizaciones cubanas para la utilización de la inteligencia corporativa, es positiva, real y segura. Esto no depende de las fuerzas propias del mercado únicamente sino que la sociedad cubana está tomando medidas para que así sea, en busca del objetivo de la eficiencia y la competitividad de la economía nacional. Cada vez más, la empresa cubana tendrá condiciones adecuadas para emplear la inteligencia corporativa y dependerá primordialmente de sí misma lograr el cumplimiento de su misión.

Conclusiones

- Las dificultades de las empresas, en relación con la implantación de mecanismos de inteligencia, corresponden a cuatro tipos de deficiencias: culturales, organizacionales, de gestión y en recursos. Estas dificultades se presentan tanto en América Latina, de modo general, como en Cuba, con los matices que implican las diferencias culturales, de desarrollo y de sistemas socioeconómicos.
- Existen dos extremos en cuanto a la aplicación de la inteligencia corporativa en Cuba:
 - a) No se puede, debido a la economía centralmente planificada
 - b) Es muy fácil con los pasos que ha dado el país en el terreno económico.
- En realidad, la inteligencia corporativa es aplicable, pero existen dificultades, a la vez que maneras de contrarrestarlas.

- Cuba ha dado pasos importantes en su desarrollo socioeconómico, que simultáneamente se convierten en herramientas aliadas de las posibilidades de aplicación de la inteligencia corporativa. Estas herramientas son:
 - la apertura económica,
 - el sistema de ciencia e innovación tecnológica,
 - la política nacional de información,
 - la estrategia de informatización de la sociedad,
 - el perfeccionamiento empresarial.
- La perspectiva de las organizaciones cubanas para la utilización de la inteligencia corporativa, es positiva, real y segura. Cada vez más, la empresa cubana tendrá condiciones adecuadas para emplear la inteligencia corporativa y dependerá primordialmente de sí misma lograr el cumplimiento de su misión.

Referencias

- 1) Cubillo, Julio. *La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina. Algunas reflexiones*. Santiago, Chile. Marzo de 1997. (Documento divulgado por correo electrónico).
- 2) Orozco, Eduardo. La inteligencia corporativa fuera de la gran empresa. *Ciencias de la Información* 29(3):11-20, septiembre 1998.
- 3) Youngblood, Ava Harth. CI: Focusing Management on What Matters. *Competitive Intelligence Review* 9(2):1-2, 1998.
- 4) Rodríguez Salvador, Marisela y Pere Escorsa Castells. De la información a la inteligencia tecnológica: Un avance estratégico. *En: Memorias de Seminario Iberoamericano sobre tendencias modernas en gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica IBERGECYT'97*, La Habana, 26-29 octubre de 1997. pp. 297-317.
- 5) Martinet, B.; Marti, Y. *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Les Editions l'Organisation, Paris. 1995.
- 6) Dos Santos, Raimundo Nonato Macedo y Celeste Aída Sirotheau Corrêa Jannuzzi, Pontificia Universidade Católica de Campinas: *Inteligência organizacional: o conhecimento como recurso estratégico para a competitividade*. *En: Congreso Internacional de Información INFO'99*, La Habana, Cuba. 17 - 19 de octubre de 1999.
- 7) Cubillo, Julio. Inteligencia empresarial: estrategias e interrogantes en América Latina. *INFOLAC* 6(3)2-7:, Julio-Sept. 1993.
- 8) INFOAMERICAS. "Research Challenges In Latin America" [en línea]. Miami, Infoamericas. Market Intelligence & Strategic Consulting. 27May, 1999. http://www.infoamericas.com/OnLineLibrary/studies_guides/Research_Challenges.htm [Consulta: 29 de junio de 1999].
- 9) Santos Riveras, América [disquete]. Conferencia ofrecida en el Taller de los Centros de Información y Gestión Tecnológica, IDICT, La Habana, 11 de junio de 1999.
- 10) García Pérez, Susana [disquete]. La inteligencia competitiva e Internet para hacer negocios en el turismo. Tesis para defender el grado de Maestra en Gestión de Información. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana, junio de 1999.
- 11) Cornella, A. Los recursos de información, McGraw-Hill/ESADE, Madrid, 1994. Citado por Rodríguez Salvador, Marisela y Pere Escorsa Castells. De la información a la inteligencia tecnológica: Un avance estratégico. *En: Memorias de Seminario Iberoamericano sobre tendencias modernas en gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica, IBERGECYT'97*, La Habana, 26-29 octubre de 1997. pp. 297-317.
- 12) Rúa del Llano, Manuel y Pedro Monreal González. Apertura económica. *Cuba Foreign Trade*, Jul.-Sept. 1993, pp. 22-27.
- 13) Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. *La ciencia y la innovación tecnológica en Cuba. Bases para su proyección estratégica*. La Habana, Editorial Academia. Mayo de 1998. 58 p.
- 14) Faloh, R., E. González y J. Primelles. Capacidades para la innovación. Papel de las interfaces. *En: Seminario*

Iberoamericano sobre tendencias modernas en gerencia de la ciencia y la innovación tecnológica. La Habana, 1997. pp. 115-139.

15)Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Política Nacional de Información. Proyecto, La Habana, noviembre de 1998.

16)*Lineamientos estratégicos para la informatización de la sociedad cubana.* Documento no publicado. La Habana, junio de 1997. 103 p.

17)Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial. *El*

perfeccionamiento empresarial [en disquete]. La Habana, Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial. Junio de 1999.

Recibido: 30 de noviembre de 1999.

Aprobado: 7 de enero de 2000.

Eduardo Orozco Silva

Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT)

*Calle 200 no. 1922, Atabey, Playa, La Habana.
Fax 53-7-336529*

Correo electrónico: <orozco@biomundi.inf.cu>.
