

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE ESPECIALISTA EN  
INTELIGENCIA EMPRESARIAL**

**TITULO:** Propuesta de procedimiento para la elaboración de los perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la Universidad de las Ciencias Informáticas.

**AUTORA:** Lic. Olga Lidia Martínez Acosta.

**TUTORA:** Msc. Yudeisy Pérez González

Ciudad de la Habana, Octubre de 2010

“Los reyes y comandantes que conozcan por anticipado las intrigas de su adversario, podrán vencerlo y obtener grandes ventajas en cada batalla que se libere. Para obtener esa valiosa, información de nada servirán las plegarias, la astrología o los oráculos: será de imperiosa necesidad el obtenerla de boca de aquellas personas que estén en contacto con el enemigo”.

SUN TZU, 700 a.C.

**Agradecimientos**

A todos aquellos que creyeron en mí, porque me dieron fuerzas para seguir adelante.

Un agradecimiento especial a mi Madre, que siempre me enseñó a no cejar en el empeño.

**Contenido**

**Introducción**..... 1

**Capítulo 1** ..... 8

**Servicios de Inteligencia Empresarial: sus aspectos teóricos.** ..... 8

    La Inteligencia Empresarial y las TIC. .... 13

    Presencia de la Inteligencia empresarial en eventos. .... 16

    Productos y/o servicios de Inteligencia empresarial. .... 17

**Capítulo 2** ..... 23

**Procedimiento para la elaboración de Perfiles estratégicos.**

**Particularidades del proceso actual.** ..... 23

    Experiencia Internacional..... 24

    Experiencia Nacional ..... 25

    Análisis de la evolución del servicio de los perfiles estratégicos, en la  
 Dirección de Información de la UCI: ..... 29

**Capítulo 3** ..... 38

**Procedimiento para la elaboración de los perfiles estratégicos en la  
 Dirección de Información de la UCI.** ..... 38

    Pasos para la realización del servicio de perfiles estratégicos. .... 38

    Descripción de las etapas..... 41

    Elementos básicos a tener en cuenta durante el diseño de los esquemas de  
 los diferentes perfiles estratégicos..... 55

**Conclusiones**..... 62

**Recomendaciones**..... 63

**Referencias Bibliográficas** ..... 64

**Bibliografía**..... 66

**Anexos** ..... 66

    Anexo 1: Sitios relacionados con Inteligencia Empresarial..... 70

    Anexo 2: Preguntas diseñadas para entrevistas con especialistas de otras  
 entidades. .... 81

    Anexo 3: Encuesta aplicada a los especialistas del grupo de Vigilancia  
 tecnológica..... 82

    Anexo 4: Modelo de solicitud de servicio. .... 83

Anexo 5: El sitio del blog Vigitec.....	84
Anexo 6: Plantilla para los informes de los perfiles estratégicos: Perfil de País .....	86
Anexo 7: Plantilla para los informes de los perfiles estratégicos: Perfil de Empresa .....	93
Anexo 8: Plantilla para los informes de los perfiles estratégicos: Perfil de Sector .....	98
Anexo 9: Plantilla para los informes de los perfiles estratégicos: Perfil de Personalidad.....	102

## Introducción

En la Sociedad contemporánea tanto la Información como el Conocimiento, representan elementos fundamentales para su desarrollo. El progreso de una organización está determinado por la información que esta posea y el aprovechamiento del conocimiento de sus recursos humanos que realice en función de la toma de decisiones.

Los autores vinculados con el tema dan fe de la estrecha relación que se establece entre la información, el conocimiento y el desarrollo social. A continuación se referencian algunas de las ideas que demuestran lo antes expuesto.

*«La supervivencia de la Era de la Información depende de la capacidad para capturar la inteligencia, trasformarla en conocimiento utilizable (...) y difundirla y explotarla como recurso competitivo», Christopher Barlett y Sumantra Ghoshal*

*«Las ventajas competitivas de una Organización dependen básicamente de sus conocimientos o para ser mas específicos: de lo que sabe o como usa lo que sabe, y de lo rápido que es capaz de saber algo nuevo». (1)*

*«No se trata de predecir el futuro sino de desarrollar las capacidades para enfrentar cualquier futuro posible». (2)*

Estas ideas ratifican que en la época actual la información y el conocimiento son la clave para obtener una ventaja competitiva en todas las esferas de la sociedad, específicamente en el mundo de los negocios. Ambos recursos constituyen factores primordiales para el surgimiento de compañías y organizaciones competentes.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se han sumado a la revolución que han provocado la información y el conocimiento en todos los ámbitos del saber, el desarrollo de las TIC en función de éstos constituye una valiosa herramienta de gestión y análisis de la información en pos de la obtención del conocimiento en todas las esferas; la economía, las ventas y la publicidad, entre otras. La información de por sí puede ser muy valiosa

siempre y cuando se realice un buen análisis de la misma. Es necesario tener en cuenta que en el mundo competitivo de los negocios en que se desenvuelve la sociedad contemporánea lo más importante es anticiparse al futuro, ser proactivos, para no llegar tarde al presente y esto se garantiza realizando un buen análisis de la información que se posea del entorno.

Las empresas que se dedican al negocio y que por supuesto entran en la competencia deben identificar sus competidores, deben ser capaces de segmentar los mismos según sus características, conocer cuales representan una oportunidad y cuales una amenaza para su negocio. Para lograr todo esto es necesario aplicar lo que llamamos inteligencia empresarial, que no es más que la utilización de la información que posee o genera una organización en función de la toma de decisiones.

Los empresarios deben seguir bien de cerca los cinco factores que según Porter son básicos para la rentabilidad de una empresa: La rivalidad con competidores existentes, el poder de los clientes, el poder de negociación con los proveedores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. (3)

En la actualidad el término Inteligencia Empresarial ha tomado un gran auge, resulta imposible deslindar el término de empresas competitivas con el de empresas con un fuerte sistema de inteligencia empresarial. La mayoría de los empresarios dominan que la clave del éxito está en organizar la inteligencia dentro de su organización.

Para organizar un sistema de inteligencia empresarial no existe una fórmula única, esto depende de factores tales como; la idiosincrasia del país, su situación económica, el posicionamiento de la industria en el mercado internacional, y las particularidades culturales propias, o sea que varía según la realidad del país y la empresa en cuestión.

Entre las formas más tangibles de la Inteligencia empresarial se encuentra el desarrollo de productos y servicios, tales como:

- Vigilancia tecnológica (comercial, del entorno, competitiva)

- Estudios de mercado
- Estudios de tendencias
- Estudios estratégicos
- Perfiles estratégicos (de compañía, sector, país y personalidades)
- Evaluación de proyectos

La Inteligencia empresarial no es inherente a las empresas productivas, sus resultados pueden manifestarse en otro tipo de instituciones como es el caso de las universidades.

La presente investigación se refiere al diseño de una propuesta de procedimiento para realizar uno de los productos de la Inteligencia empresarial en la Dirección de Información de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI): los perfiles estratégicos.

La Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI) es una Universidad de nuevo tipo donde se combina el estudio con la producción de software. A estos procesos se integran también la investigación y la comercialización, cuya misión es: “ser una Universidad innovadora, de excelencia científica, académica y productiva que forma de manera continua profesionales integrales comprometidos con la patria, soporte de la informatización del país y la competitividad internacional de la industria cubana del software.”

La UCI se ha convertido en una fuerza productiva fundamental para el desarrollo de proyectos informáticos, tanto nacionales como internacionales. Los resultados más relevantes se encuentran en las esferas de salud y educación y las temáticas más desarrolladas son: software libre, teleformación, realidad virtual, automatización y bioinformática, entre otras.

Este Centro estudiantil impulsa la informatización de aquellas ramas donde Cuba tiene un reconocido prestigio internacional, para lograr soluciones de calidad e impacto, los resultados alcanzados se extienden por todo el país y en la esfera internacional, fundamentalmente en el marco del ALBA. Además puede ser considerada un laboratorio a gran escala de lo que será la Informatización de la Sociedad Cubana.

Para dar cumplimiento a la visión y los objetivos estratégicos de la Universidad dentro de los que resaltan la inserción y posicionamiento en el mercado de software, la consolidación de la soberanía informática de nuestro país, el uso de tecnología de punta, así como la colaboración con otras universidades y empresas de la Industria del Software nacionales y extranjeras se necesita de información y conocimientos estratégicos relevantes y precisos para una adecuada toma de decisiones.

La Universidad comenzó con una estructura de seis facultades, luego se subdividieron y se conformaron 10 y a partir del curso 2007 se crearon las facultades regionales, las que se encuentran ubicadas en Artemisa, Ciego de Ávila y Granma. La UCI cuenta además con Vicerrectorías con sus correspondientes Direcciones. La producción de software es llevada a cabo por los estudiantes y profesores desde sus facultades. Todo este proceso se organiza por la infraestructura productiva (IP) y los diferentes productos son comercializados a través de ALBET, la empresa comercializadora de la UCI.

La UCI como toda entidad docente, desde su creación contó con una Biblioteca, nombre por el cual se identifica a la Dirección de Información que en estos momentos se subordina a la Vicerrectoría de Extensión Universitaria, la misma fue diseñada para brindar servicios tradicionales, a las diferentes categorías de usuarios de la comunidad universitaria. A medida que se fueron desarrollando los procesos productivos su misión se fue orientando a dar respuesta a las nuevas necesidades, en la actualidad ha sumado a su quehacer cotidiano servicios en función de la actividad investigativa y de producción.

Ejemplo de ello son los servicios de inteligencia empresarial que brinda a las áreas que lo soliciten dentro de la Universidad, entre los mencionados servicios se encuentra el de perfiles estratégicos.

Dentro de la Dirección de Información el grupo de trabajo de Vigilancia Tecnológica es el encargado de realizar los perfiles estratégicos que solicitan las diferentes áreas de la UCI, en la actualidad no se cuenta con una metodología o procedimiento escrito que estandarice la ejecución de dichos

perfiles. Las solicitudes llegan a las especialistas de manera individual y se realiza la investigación de forma empírica por cada una de ellas, esto trae como consecuencia que no exista una homogeneidad en el producto final lo que redundaría en la calidad del mismo. De aquí se define la situación problemática de la investigación.

De la Situación Problemática expuesta con anterioridad se define el siguiente

Problema a resolver: ¿Cómo lograr que se normalice el servicio de elaboración de perfiles estratégicos de la Dirección de Información de la UCI para elevar la calidad del producto final?

El Objeto de Estudio de la presente investigación resultó ser la Inteligencia Empresarial y como campo de acción se determinó los perfiles estratégicos.

A partir de la problemática anterior se plantea la siguiente idea a defender: Creación de una propuesta de Procedimiento para la elaboración de los perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la UCI.

Como objetivo general de la presente investigación se definió: Crear la Propuesta de procedimiento para la elaboración de los perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la UCI.

Para lograr el cumplimiento del objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Realizar el análisis teórico conceptual sobre la Inteligencia empresarial.
- Caracterizar el estado actual del proceso de elaboración de los perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la UCI.
- Elaborar una propuesta de Procedimiento para realizar los perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la UCI.

Para un mejor desarrollo del presente documento que rige la investigación científica, se decidió estructurarlo en tres capítulos básicos donde cada uno aporta la información necesaria para lograr los objetivos específicos planteados:

*Productos en desarrollo.*

*Información económica y financiera.*

*Dirección electrónica.*

**Datos específicos.**

*[Se incluyen los elementos que sean inherentes a la empresa y que constituyan de mayor peso para la toma de decisiones.]*

***Estrategias de negocios.***

***Productos principales.***

***Mercados principales.***

***Aliados estratégicos.***

***Ventajas competitivas.***

***Principales clientes.***

***Principales proveedores.***

***Aspectos judiciales relevantes.***

***Precios de productos determinados.***

***Volumen de ventas anuales.***

***Rentabilidad.***

***Solvencia económica.***

***Liquidez.***

***Noticias de prensa recientes sobre la empresa.***

**Otros Aspectos**



## Contenido

Datos Generales.....	100
Nombre Completo del sector. ....	100
Definición del alcance del sector. ....	100
Estructura y elementos organizacionales. ....	100
Desarrollo histórico. ....	100
Perfil económico.....	100
Tendencias.....	100
Líneas de productos o servicios. ....	100
Estado de competencia. ....	100
Estado de la innovación y del desarrollo científico- técnico. ....	100
Clientes principales. ....	100
Proveedores.....	100
Datos específicos. ....	101
Organizaciones líderes dentro del sector. ....	101
Áreas geográficas con mayor desarrollo en la actividad. ....	101
Productos y servicios con mayor índice de comercialización.....	101
Principales tendencias de desarrollo. ....	101
Otros Aspectos.....	101

## **Datos Generales**

*[Especificar los datos generales de la compañía o empresa deseada]*

**Nombre Completo del sector.**

*[Especificar el nombre completo del sector solicitado]*

**Definición del alcance del sector.**

**Estructura y elementos organizacionales.**

**Desarrollo histórico.**

**Perfil económico.**

**Tendencias.**

**Líneas de productos o servicios.**

**Estado de competencia.**

**Estado de la innovación y del desarrollo científico- técnico.**

**Clientes principales.**

**Proveedores.**

**Datos específicos.**

*[Se incluyen los aspectos que resulten esenciales para la toma de decisiones en el momento de realizar la negociación o abordar el mercado.]*

***Organizaciones líderes dentro del sector.***

***Áreas geográficas con mayor desarrollo en la actividad.***

***Productos y servicios con mayor índice de comercialización.***

***Principales tendencias de desarrollo.***

**Otros Aspectos**

**Anexo 9: Plantilla para los informes de los perfiles estratégicos: Perfil de Personalidad**

## Informe Final Servicio de Perfiles estratégicos

Elaborado por:

<b>Nombre y Apellidos:</b>	<i>[Nombre y apellidos del especialista que atendió la solicitud]</i>
<b>E-mail:</b>	<i>[Especificar dirección electrónica para localizar al especialista]</i>
<b>Teléfono</b>	<i>[Número telefónico para localizar al especialista ]</i>
<b>Cargo:</b>	<i>[Especificar cargo o rol que desempeña]</i>
<b>Área:</b>	Dirección de Información

**Tipo de Servicio:**

Perfil de Personalidad	( )
Perfil de País	( )
Perfil de empresa	( )
Perfil de Sector	( X )

**Consideraciones Generales:**

## Contenido

Datos Generales.....	104
Nombre completo de la personalidad.....	104
Foto actual.....	104
Datos de localización particular:.....	104
Centro de trabajo actual.....	104
Datos de localización del centro de trabajo.....	104
Descripción de la actividad de la organización en que trabaja.....	104
Cargos que ocupa actualmente en esa entidad.....	104
Tiempo en el cargo.....	104
Otras responsabilidades que ha ocupado en su vida laboral.....	104
Actividad social no laboral.....	104
Ingresos anuales.....	104
Éxitos como empresario, o en su vida social en general.....	104
Elementos curriculares.....	104
Títulos que posee.....	104
Datos sobre su infancia.....	104
Datos sobre su familia, origen social.....	105
Estilo de vida.....	105
Amistades de interés: en la ciencia, la política y los negocios.....	105
Premios y distinciones obtenidas.....	105
Propiedades personales, acciones en la bolsa.....	105
Organizaciones más importantes de las cuales es miembro.....	105
Posición política.....	105
Patentes.....	105
Acciones pasadas significativas para el estudio de su personalidad en: política, ciencia, vida social etcétera.....	105
Otros Aspectos.....	105

## **Datos Generales**

*[Especificar los datos generales para la caracterización de una persona con la que se pretende establecer relaciones de negocios]*

***Nombre completo de la personalidad.***

***Foto actual***

***Datos de localización particular:***

*[Especificar dirección, teléfono, fax, correo electrónico y sitio Web.]*

***Centro de trabajo actual.***

***Datos de localización del centro de trabajo.***

***Descripción de la actividad de la organización en que trabaja.***

***Cargos que ocupa actualmente en esa entidad.***

***Tiempo en el cargo.***

***Otras responsabilidades que ha ocupado en su vida laboral.***

***Actividad social no laboral.***

***Ingresos anuales.***

***Éxitos como empresario, o en su vida social en general.***

***Elementos curriculares.***

***Títulos que posee.***

***Datos sobre su infancia.***

***Datos sobre su familia, origen social.***

***Estilo de vida.***

***Amistades de interés: en la ciencia, la política y los negocios.***

***Premios y distinciones obtenidas.***

***Propiedades personales, acciones en la bolsa.***

***Organizaciones más importantes de las cuales es miembro.***

***Posición política.***

***Patentes.***

***Acciones pasadas significativas para el estudio de su personalidad en:  
política, ciencia, vida social etcétera.***

**Otros Aspectos**

1. Servicios de Inteligencia Empresarial: sus aspectos teóricos.

En este capítulo se relacionan algunos conceptos sobre inteligencia empresarial y su desarrollo histórico, sus diferentes productos, destacando los perfiles estratégicos.

2. Procedimiento para la elaboración de Perfiles estratégicos.  
Particularidades del proceso actual.

En este capítulo se analiza el procedimiento para la elaboración de los perfiles estratégicos en las diferentes casas consultoras nacionales y en la Dirección de información de la UCI.

3. Propuesta de Procedimiento.

Se elabora una propuesta de procedimiento para la confección de los perfiles estratégicos, con el objetivo de normalizar su proceso de ejecución y lograr homogeneizar el resultado final del producto.

### **Materiales y Métodos**

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos propuestos se tuvo en cuenta la aplicación de varios métodos de investigación, dentro de los que se encuentran el histórico-lógico como método teórico que permitió determinar los problemas que ha enfrentado la Dirección de Información a lo largo de la historia en el proceso de elaboración de los perfiles estratégicos.

Se realizó una revisión bibliográfica en bases de datos especializadas y sitios de Internet, también se consultaron libros y revistas para conocer la actualidad y alcance de la temática.

Se realizó la consulta a trabajos presentados en eventos, para conocer qué se había publicado hasta el momento sobre el tema.

Como método empírico se utilizó la entrevista, que se aplicó a los especialistas de las casas consultoras cubanas líderes en la elaboración de este tipo de producto de inteligencia empresarial.

Se aplicaron encuestas a los especialistas que brindan el servicio dentro de la Dirección para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del servicio.

**Resultados esperados:**

Con la conclusión de este trabajo se espera:

- Lograr un Procedimiento para la elaboración de Perfiles estratégicos que sirva como herramienta de trabajo para el grupo de Vigilancia Tecnológica de la Dirección de Información.
- Elevar la eficiencia y calidad de los perfiles estratégicos como producto de la Inteligencia Empresarial.

# Capítulo 1

## Servicios de Inteligencia Empresarial: sus aspectos teóricos.

La inteligencia es una práctica o concepto muy antiguo, no referido específicamente a las empresas, se utilizó inicialmente como estrategia militar. Cuando se habla de inteligencia puede estarse refiriendo a inteligencia militar, de negocio, económica, todo lo que requiera de la capacidad de análisis del ser humano para ejecutar una acción o lograr un fin.

Según el diccionario de la Real Academia de la lengua española inteligencia. (Del lat. *intelligentia*). Capacidad de entender o comprender Capacidad de resolver problemas. Conocimiento, comprensión, acto de entender. Sentido en que se puede tomar una sentencia, un dicho o una expresión. Habilidad, destreza y experiencia. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí. (4)

De todas las acepciones del término Inteligencia que recoge el citado Diccionario las que se ajustan al objetivo de este trabajo son las dos últimas del párrafo anterior.

Las empresas han realizado actividades de inteligencia desde siempre, sólo que sin tenerlo incorporado como un sistema, lo han desarrollado de forma empírica e inconsciente, estas tienen en cuenta sus competidores, observan el entorno y utilizan toda esta información en función de sus intereses, para elevar la eficiencia y eficacia en la organización.

La Inteligencia Empresarial, reconocida también como Inteligencia de Negocios (*business intelligence*) o Inteligencia Competitiva (*competitive intelligence*) se constituye como tal en la década de los 80. Comienza a ser utilizada como término por las grandes empresas en los países desarrollados principalmente de Europa y los EU. Esta nueva herramienta o metodología útil y necesaria para la toma de decisiones, se apoya principalmente en el desarrollo de las tecnologías de información, la navegación en Internet y por ende en la globalización de la información.

A partir de los años 80, la Inteligencia Empresarial ha desempeñado un papel fundamental en el ámbito empresarial. En 1986 se constituyó la Sociedad Profesional de Inteligencia Competitiva (Society of Competitive Intelligence Professionals), que cuenta actualmente con más de 5.500 miembros, entre ellos técnicos de buena parte de las empresas del "Fortune 500" y con delegaciones en Europa y Japón.

El término "inteligencia de negocios" fue acuñado en 1989 por Howard Dresner, Investigador en el Grupo Gartner, Es esencialmente un concepto general para cubrir una serie de metodologías e ideas para el aumento de la eficiencia y la rentabilidad empresarial en el lugar de trabajo.

La inteligencia empresarial constituye un sistema cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de su misión, tomando decisiones oportunas.

La Inteligencia Empresarial (IE), ha tenido un desarrollo ascendente desde sus inicios y ha propiciado que los directivos tengan mejores condiciones a la hora de tomar las decisiones relacionadas con su organización.

Entre los autores que más han tratado el tema podemos citar a Peter Drucker, Alfred Chandler JR, Howard Dresner, Norlan, Prescott, Cronin, Nonaka I, Tackeuchi H, Michel E Porter. A continuación se expondrán los puntos de vistas de algunos autores extranjeros y nacionales que han tratado el tema.

Según Gibbons y Prescott, Inteligencia Competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno. (5)

La Inteligencia Empresarial es la metodología que tiene como objetivo dar la información concreta a la persona concreta en el momento concreto para tomar la decisión concreta.(6)

Inteligencia empresarial es un proceso analítico que transforma datos en conocimiento estratégico relevante y preciso. Es información sobre la posición

de los competidores, su desempeño, capacidad e intenciones, sobre las fuerzas motoras del mercado, sobre productos y tecnologías específicas. (7)

...una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de los objetivos y la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno, obtenida de modo ético. (8)

Según el diccionario de Gestión del conocimiento; Inteligencia para los negocios (Business Intelligence). Conjunto de sistemas y herramientas orientados a mejorar la eficacia y eficiencia en los negocios y a incrementar la ventaja competitiva de una empresa en relación con sus homólogas. (9)

Los autores del término Inteligencia Empresarial lo denominan de diversas formas y lo analizan desde aristas diferentes, pero todos coinciden en que la esencia se encuentra en "la información", la interpretación y el análisis que de ella se realice en función de la toma de decisiones en las organizaciones.

Para la autora de esta investigación, La Inteligencia empresarial es una herramienta gerencial, cuyo elemento fundamental es "el análisis de la información que se recibe (externa) y que se genera (interna)", que le permite a las organizaciones dar la respuesta oportuna, en el momento oportuno para tomar las decisiones más oportunas.

Existen algunos conceptos muy relacionados con la IE como son la Gestión del Conocimiento (GC) y la Vigilancia Tecnológica (VT), por lo que no se deben dejar de mencionar en el desarrollo de este trabajo, ya que juegan un papel importante para lograr el éxito de la Inteligencia dentro de la organización. La GC se centra en la información que se obtiene a partir del conocimiento y las experiencias de las personas que integran la organización y la VT se ocupa de la información que se obtiene como resultado de vigilar el entorno.

La Gestión del Conocimiento (GC) es una de las vías más significativas para aumentar la labor de la Inteligencia para los negocios en una organización.

Gestionar el conocimiento permite ser más competitivos, añade valor real y tangible a la empresa.

Según Nonaka, uno de los autores que más ha aportado esta rama, la Gestión del conocimiento es "la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan." (10)

Según Rosa Elena Simeón "La mayoría de los especialistas sitúan el surgimiento de la Gestión del Conocimiento, como nueva línea de investigación y enfoque gerencial del futuro, otros consideran este concepto, como forma de comunicación entre los hombres." (11)

La Doctora Gloria Ponjuán Dante, define la gestión del conocimiento como "...el proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización. (12)

"la gestión del conocimiento logra respuestas no sólo a problemas diarios, sino también a cuestiones estratégicas, pero es principalmente una herramienta de gestión que logra sacar partido del conocimiento existente en la organización..."(13)

La GC es considerada por gran parte de los autores que estudian el tema como el proceso de gestión reproductiva de los activos intangibles de la organización orientado a identificar problemas y necesidades y gestionar su solución. En esta última frase estriba su verdadera importancia, hallarle la solución a los problemas, utilizando la capacidad de inteligencia del personal que integra la organización.

Como puede apreciarse son varios los enunciados, pero la esencia se mantiene en torno a un conjunto de acciones que la organización realiza sobre el conocimiento como recurso intangible que poseen los individuos y que es necesario que socialicen a fin de lograr y/o elevar la competitividad de la

Organización, la que debe cultivar por su parte el clima apropiado y crear las vías y canales pertinentes que inciten al individuo a compartir su conocimiento y convertirlo en conocimiento de la Organización.

La IE y la GC convergen en muchos puntos, lo que no significa que una sustituya a la otra, ambas se nutren de la información. La Inteligencia Empresarial se centra en la obtención y el análisis de la información externa e interna y la Gestión del Conocimiento en la utilización práctica del conocimiento de sus recursos humanos y la información interna.

El otro concepto que como se mencionó anteriormente está estrechamente relacionado con la IE, es el de Vigilancia Tecnológica. No son pocas las personas que tienden a confundir el término Inteligencia Empresarial con Vigilancia Tecnológica; la Vigilancia tiene un alcance menos abarcador que el de la inteligencia, la inteligencia se refiere a todos los procesos de la organización y la Vigilancia comprende un área o proceso específico dentro de ésta; lo que ambas tienen en común es su relevancia en el proceso de toma de decisiones.

La vigilancia puede ser tecnológica, de productos y servicios, económica, de precios, estrategias de venta, competidores etc,

La VT está estrechamente relacionada con la Planificación Estratégica de una empresa que le permite actuar orientando su actividad al definir los factores críticos que deberá "vigilar".

...se entenderá **vigilancia** como el seguimiento informativo de un producto, servicio o hecho de interés, con el objetivo de observar su desarrollo y tomar decisiones operativas sobre su posible influencia en la organización u objeto de estudio. (14)

La vigilancia tecnológica "consiste en realizar de forma sistemática la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. La vigilancia debe alertar sobre cualquier innovación científica o técnica susceptible de crear oportunidades o amenazas". (15)

La Vigilancia Tecnológica es una forma sistemática de captación y análisis de información científico-tecnológica que sirve de apoyo en los procesos de toma de decisiones. (16)

Según Morcillo, la Vigilancia tecnológica consiste en analizar el comportamiento innovador de los competidores directos e indirectos, explorar todas las fuentes de información (libros, bases de datos, patentes, etc.), examinar los productos existentes en el mercado (tecnología incorporada) y asistir a ferias y congresos para posicionarse respecto a los demás competidores y tomar así conocimiento de las competencias tecnológicas que predominarán en un futuro más o menos próximo. Todo ello sin perder de vista la capacidad tecnológica presente y la que estará en condiciones de desarrollar la empresa para enfrentarse a nuevos retos. (17)

### **La Inteligencia Empresarial y las TIC.**

Para tomar decisiones no es suficiente tener la información adecuada, hay que evaluarla y analizarla, para seleccionar aquella que resulte más pertinente y presentarla de manera comprensible. No sirve de nada la obtención de grandes cantidades de datos si luego no se es capaz de procesarlos para su uso.

El incremento de la aplicación de la Inteligencia Empresarial en las organizaciones y el uso cada vez más elevado de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en función de esta labor de inteligencia ha propiciado el desarrollo de herramientas que facilitan y agilizan el proceso de análisis de la información, se han incorporado, técnicas y tecnologías con software capaces de procesar la información que se obtiene de fuentes diversas para poder dar respuesta a las necesidades de las instituciones en el menor tiempo posible.

En la actualidad existen diversas herramientas de software que facilitan el procesamiento de los grandes volúmenes de información obtenidos. Existen varias Plataformas de Business Intelligence como es el caso de la Microsoft

A continuación se hará referencia a algunas herramientas que se utilizan para lograr este fin.

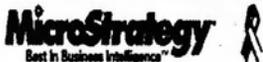
ORACLE, MicroStrategy, QlikView y Pentaho, las que son utilizadas por muchas empresas para el análisis de la información en función de la inteligencia.

Entre las soluciones de BI más reconocidas actualmente en el mercado se pueden citar.



**SAGENT SOLUTION PLATFORM** ([www.informatica-hoy.com.ar](http://www.informatica-hoy.com.ar)):

Este sistema integrado extrae, transforma, mueve, distribuye y presenta la información clave para la toma de decisiones en la empresa en un entorno homogéneo.



**MICROSTRATEGY** ([www.microstrategy.com/](http://www.microstrategy.com/)):

Provee soluciones a clientes de cualquier industria y/o área funcional con el fin de ayudarlos en la obtención de un mayor conocimiento sobre la información manejada en su empresa.



**BUSINESS OBJECTS** **BUSINESS OBJECTS** ([www.sap.com/](http://www.sap.com/)):

Suministra a los usuarios el poder acceder de forma sencilla a los datos, analizar la información almacenada y creación de informes.



**COGNOS** ([www.ibm.com/software/data/cognos](http://www.ibm.com/software/data/cognos)):

Es un software que ofrece la funcionalidad de análisis y toma de decisiones. Cuenta con una herramienta especial para modelación, pronóstico – forecasting –, y simulación - what-if - del negocio.



**BITAM/ARTUS BUSINESS INTELLIGENCE SUITE**

([www.informatica-hoy.com.ar](http://www.informatica-hoy.com.ar)):

Herramienta capaz de agrupar la información y utilizarla como un activo que ayudará a la empresa a identificar las oportunidades de negocio, optimizar las áreas de finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje e innovación.

**ORACLE<sup>®</sup> ORACLE9I APPLICATION SERVER**

(<http://www.f5.com/pdf/application-ready-network-guides/oracle-9i-arng.pdf>):

Permite acceder, analizar y compartir la información y tomar decisiones precisas, basadas en datos en forma rápida.

**Pentaho Corporation** ([www.pentaho.com/](http://www.pentaho.com/)):

Es la solución comercial alternativa de Inteligencia de Negocios basada en código abierto. La Suite Empresarial de Pentaho BI provee capacidades amigables de reporte, análisis OLAP, integración de datos, minería de datos y una plataforma de BI que lo ha convertido en la solución BI de código abierto más importante y usado en el mundo. El modelo de negocios de código abierto comercial de Pentaho elimina las altas tasas de licenciamiento de software, proporcionando soporte, servicios y mejoras del producto por medio de una suscripción anual. (18)

Además de las herramientas más difundidas mencionadas con anterioridad existen otras creadas por entidades específicas para brindar servicios de inteligencia. En la mayoría de los casos los fabricantes de estos software son sólo comerciantes de una herramienta, pero no dominan las técnicas de inteligencia empresarial que permitan dar respuesta al problema en cuestión para la toma de decisiones, o sea son netamente desarrolladores de software, no obstante resulta válido reconocer que brindan un aporte importante al ahorrar tiempo y recursos humanos durante el proceso de ejecución de la

tarea. Es válido destacar que el acceso a estas herramientas en su mayoría tiene un costo elevado.

Según la literatura consultada los países que más aplicaciones han desarrollado para estos fines son Estados Unidos y España.

El uso de las tecnologías además de las herramientas para el análisis de la información, ha permitido el desarrollo de Sitios web que facilitan la divulgación de los productos y servicios de Inteligencia que brindan las entidades así como el uso de los mismos por quienes lo necesiten. En la actualidad no son pocas las organizaciones que brindan servicios de inteligencia a través de Internet.

Con el desarrollo de estas tecnologías se logra hasta el pago de los servicios de forma electrónica. Entre las organizaciones encontradas, durante el desarrollo de esta investigación, que ofrecen dichos servicios utilizando la web se pueden citar:

AWARE (Competitive Intelligence for Business Success), Aurora WDC, Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, Alkaest, Open Door Consulting, OTUS Business Intelligence Services, entre otras. (ver anexo1)

**Presencia de la Inteligencia empresarial en eventos.**

El tema de la Inteligencia Empresarial ha sido tan difundido y ha tomado tanta importancia que en la actualidad se organizan eventos internacionales en diferentes latitudes del planeta donde los especialistas en la materia pueden intercambiar sus experiencias, entre estos eventos se encuentran, MicroStrategy BI Symposium, Developing a Business & Marketing Strategy, Webcast TechNet: Inteligencia de Negocios, Open World Latin America. En el caso específico de Cuba se organiza el evento internacional IntEmpres y el evento Ibergecyt, este último que aunque se centra más en el tema de la gestión del conocimiento, los trabajos que en él se presentan abordan el tema de la Inteligencia empresarial en alguna medida.

**Productos y/o servicios de Inteligencia empresarial.**

Entre los productos y servicios de inteligencia empresarial más difundidos se encuentran los estudios de tendencia, estudios de mercado, estudios estratégicos, análisis de competencia, evaluación de proyectos y perfiles estratégicos.

A continuación se describen cada uno de los servicios de Inteligencia mencionados en el párrafo anterior.(19)

<b>Productos/Servicios</b>	<b>Descripción</b>
Estudios de Tendencia	El objetivo fundamental de este servicio es conocer el futuro tendencial a corto y mediano plazo de un fenómeno o grupo de variables, a partir del análisis de la información pública disponible en un periodo no menor de 10 años, incluyendo la información actual (series históricas temporales).
Estudios de Mercado	Facilitan la obtención de datos e información que mediante su análisis permitirán caracterizar un mercado teniendo en cuenta la descripción de un grupo de variables tales como: estructura, tamaño, demanda, nivel decrecimiento, competencia, clientes, proveedores, así como definir la factibilidad o no de introducir un producto o servicio determinado
Estudios Estratégicos	Este servicio tiene como objetivo fundamental la determinación de las estrategias y planes de acción para la solución de un problema determinado o para la organización de un subsistema en cualquier organización.
	Este servicio pone a disposición del usuario el conocimiento sobre el entorno

Análisis de Competencia	competitivo de su organización. El mismo puede ser ejecutado desde dos dimensiones fundamentales: análisis de todos los elementos involucrados en la caracterización de la estructura del mercado o sólo haciendo referencia al conjunto de empresas que compiten entre sí, o venden a un grupo común. de compradores.
Evaluación de Proyectos	Este servicio tiene como objetivo fundamental la evaluación de la factibilidad y continuidad de los proyectos científico técnico.
Perfiles Estratégicos	Constituyen una caracterización descriptiva de compañías, países, personalidades y sectores.

Tabla 1: Productos y/o servicios de Inteligencia empresarial

En el presente trabajo se profundiza en los perfiles estratégicos uno de los servicios de inteligencia que según la literatura consultada posee gran demanda para el desarrollo de las empresas y el posicionamiento de productos en el mercado. Además constituye el servicio más solicitado al grupo de trabajo de la Dirección que se encarga de brindar dichos servicios, específicamente los perfiles de sector y país.

A continuación se enumeran un grupo de términos que permitirán esclarecer los principales términos utilizados en el presente trabajo:

Un perfil es un “conjunto de características o rasgos de una persona o cosa”.

(20)

Estrategia: Es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (4)

Según el diccionario de Administración y finanzas, Estrategia: conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficiencia a largo plazo de una organización. (21)

La esencia de la estrategia es el posicionamiento, es decir tomar posición frente al mercado y la competencia, lo cual significa definir cómo quiere ser una organización y cómo desea que la perciban los clientes, los competidores y la comunidad.

Se entiende por perfiles estratégicos, el estudio analítico- descriptivo de los elementos del entorno organizacional, pueden ser del sector, país, personalidades y organizaciones. Estos estudios se realizan a partir de una necesidad expresada por un usuario, por lo que son servicios muy puntuales. (22)

Para la autora de este trabajo los perfiles estratégicos son la caracterización de un ente; país, personalidad, compañía, sector, para ser utilizados en función de la toma de decisión en una organización.

Los perfiles estratégicos se clasifican de la forma siguiente.

### **Perfiles de compañía**

**Descripción:** Caracterización de una entidad, con el objetivo de lograr un mayor conocimiento sobre el comportamiento de la misma. Para su elaboración se tiene en cuenta un grupo de elementos, entre los que se encuentran: dirección y contactos, estructura, historia, subsidiarias y propiedades, competencia, estado de la innovación, líneas y productos o servicios en desarrollo o comercialización, opinión de clientes, Proveedores y competidores, noticias de prensa, datos y análisis financiero, entre otros. (19)

### **Perfiles de sector:**

**Descripción:** Este servicio de inteligencia brinda la caracterización de un sector teniendo en cuenta un grupo de elementos, entre los que se encuentran: alcance, estructura, desarrollo histórico, valoraciones económicas financieras, tendencias, estado de la innovación, comportamiento de los proveedores, clientes y competencia, visibilidad, etc. (19)

**Perfiles de personalidad.**

**Descripción:** Caracterización de una persona teniendo en cuenta un grupo de elementos como: infancia, familia, actividad social, elementos curriculares, estilo de vida, gustos y aficiones, propiedades, responsabilidades actuales, premios y distinciones obtenidas, posición política, organizaciones de las cuales es miembro, análisis de las publicaciones y patentes registradas, éxitos, etc. (19)

**Perfil de país.**

**Descripción** 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. (19)

Durante la investigación no se encontró publicado metodología o procedimiento alguno que normalice la elaboración de los perfiles estratégicos.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación se visitaron algunas casas consultoras cubanas que realizan el servicio de perfiles estratégicos, entre ellas se encuentran Consultoría Biomundi, Casa Consultora Disaic, Avante y Delfos como resultado de estos encuentros se constató que no todas estas instituciones han normalizado el proceso, otras están en estado de revisión o no se ajustan a las condiciones específicas de la UCI.

Después de haber consultado y analizado los perfiles estratégicos aportados por las diferentes fuentes de información, se llegó a la conclusión que era

necesario desarrollar un procedimiento que se ajuste a las necesidades y características de los clientes de la UCI y a las condiciones reales de la misma como organización.

Se entiende por procedimiento. Acción de proceder, de actuar de un modo particular. *Método*. Actuación por trámites judiciales o administrativos. (23)

A partir de esta acepción del concepto de procedimiento tomado del diccionario y en concordancia con el objetivo de este trabajo se resume que:

Los procedimientos son herramientas útiles que permiten organizar los procesos de una actividad determinada. Para lograr una organización exitosa de los procedimientos se deben tener en cuenta todos los elementos que se quieren agrupar en el sistema.

Para la elaboración de los procedimientos de los perfiles estratégicos se debe tener en cuenta las potencialidades de la organización, tanto el acceso a las fuentes de información (Internet, Bases de Datos internacionales, Directorios, publicaciones electrónicas, etc.) y las herramientas para el procesamiento de la misma, como la preparación del personal técnico que asumirá la tarea. La estructura del producto final varía de un cliente a otro, esto está en dependencia de los intereses del solicitante.

Durante la elaboración de los perfiles estratégicos, en el caso específico de Cuba, se confrontan algunas dificultades que inciden negativamente en el proceso, las mismas están relacionadas con la consulta y utilización de las fuentes de información, entre las dificultades más generales se pueden mencionar:

- No se pueden realizar las compras de Bases de Datos necesarias para realizar la investigación.
- Los costos y modalidad de pago de las Bases de Datos imposibilitan la compra de las mismas.

- La barrera idiomática; no toda la literatura útil que se encuentra está en idioma Español o Inglés, por lo que resulta más engorroso y en ocasiones imposible su consulta.
- La falta de presupuesto de las entidades para la compra de literatura.
- La obsolescencia del equipamiento.
- El ancho de banda para el acceso a Internet en ocasiones no es suficiente y de este depende que se acorte o no el tiempo y la cantidad de documentos a consultar.

Todas las dificultades antes mencionadas en mayor o menor medida tienen incidencia de manera cualitativa y cuantitativa en la terminación del trabajo, no obstante los especialistas encargados de llevar a fin de hecho el proceso de elaboración del producto deben centrar sus esfuerzos en crear mecanismos capaces de contrarrestar estas dificultades.

Todo servicio de Inteligencia empresarial debe concluir con un informe final que se presentará y discutirá con el cliente. La elaboración de este documento debe incluir la información más completa y de mayor valor, se debe tener en cuenta que de ella depende la decisión que tomará una entidad para realizar un negocio, bien sea el posicionamiento de un producto en el mercado, la venta del mismo, lograr una alianza estratégica con otras organizaciones o conocer a una persona con la que se pretende establecer relaciones de trabajo.

El informe debe tener una extensión lógica, se deben evitar las redundancias y las informaciones banales, de forma tal que la lectura del documento no pierda valor, debe ser escrito en una forma clara y concisa.

## Capítulo 2

### **Procedimiento para la elaboración de Perfiles estratégicos. Particularidades del proceso actual.**

Los principales expertos en la temática consideran que la práctica de la inteligencia empresarial se ha fortalecido en los últimos años en el mundo y Cuba no ha estado exenta de esta tendencia. En este capítulo se exponen ejemplos que aseveran la afirmación anterior, a partir de la investigación realizada de las principales empresas del sector, tanto nacional como internacional. Se presentan además las experiencias obtenidas de la elaboración de perfiles estratégicos, objeto de estudio del presente trabajo, aportadas por algunas organizaciones cubanas y el comportamiento de esta actividad en la Dirección de Información de la UCI.

Estudios previos sobre el tema demuestran que las empresas extranjeras que brindan el servicio de elaboración de perfiles estratégicos no publican los métodos y pasos que siguen para ello pues consideran que forma parte de su capital cognoscitivo y por tanto lo reservan para sus propios trabajos. Es importante destacar que este servicio posee un costo considerable y que de manera general se ofrece teniendo en cuenta las solicitudes que realizan los clientes. Las empresas que se dedican a ofertar estos servicios son principalmente consultorías. En el caso de los países de habla hispana, se dice que España es uno de los más preparados en lo que a servicios de inteligencia empresarial se refiere.

En el caso de las empresas latinoamericanas que se dedican a brindar servicios de Inteligencia Empresarial la mayoría son sucursales de empresas norteamericanas. Esto implica que el acceso a estos servicios se ha restringido pues las organizaciones interesadas deben pagar altos precios a los proveedores del mismo. Salvo algunas excepciones de las PYMES latinoamericanas muy pocas hacen uso de los servicios de inteligencia empresarial, por lo que se enfrentan al mercado de forma muy desprovista de

herramientas que les permitan sacar provecho a la información y el conocimiento del entorno.

### **Experiencia Internacional**

Durante la investigación se identificaron un grupo de empresas consultoras que se dedican a desarrollar y brindar servicios de inteligencia, las regiones más avanzadas en el tema son Estados Unidos y Europa, pero esta práctica se ha expandido a todos los países del mundo por lo que resulta oportuno mencionar algunos ejemplos interesantes.

- **Advanced Information Consultants (AIC):** Consultoría que ofrece servicios de entrega de documentos, servicios bibliotecarios, investigación y servicios de inteligencia competitiva a través de Bryant Information Group, Inc. Los servicios de inteligencia competitiva incluyen: alertas, perfiles de competidores, encuestas, entrenamientos. Además brindan otros servicios relacionados como son: investigaciones de campo e investigación de litigios.
- **Agencevirtuelle:** Empresa que se dedica a la elaboración de estrategias para colocar productos y servicios de los clientes en posiciones privilegiadas en el mercado considerando las principales necesidades de los consumidores. Sus servicios incluyen: consulta, diseño, programación, apadrinamiento, promoción y mantenimiento.
- **AWARE (Competitive Intelligence for Business Success):** Es una consultoría en inteligencia competitiva cuyos servicios incluyen búsqueda y análisis de datos, entrenamientos en la temática de inteligencia competitiva y asesoría en la implantación de sistemas de inteligencia competitiva. Brinda servicios fundamentalmente en el Reino Unido y Europa. Los servicios de inteligencia competitiva incluyen: monitoreo de competidores, perfiles de competidores, entrenamientos y otros. Los servicios de inteligencia de marketing incluyen: análisis SWOT, simulación de escenarios, diseño y promoción de sitios web, entrenamiento en marketing, y otros. También en su sitio Web aparecen un grupo de enlaces a recursos de inteligencia competitiva y recursos de

marketing que resulta de gran utilidad para los usuarios. Además incluye un grupo de artículos y casos de estudios relacionados con los perfiles desarrollados.

- **Corporación Colombia Internacional (CCI):** Esta entidad colombiana está especializada en el estudio y análisis en los mercados nacionales e internacionales, para facilitarle a los empresarios y productores una visión comercial de sus productos. Realizan para el análisis exploraciones y estudios de mercado, referenciamiento competitivo, monitoreo de productos y mercados, proyectos y consultorías.
- **Competitive Business Intelligence & Analysis (CBIA):** es la compañía líder en África del Sur en la consultoría en inteligencia competitiva. CBIA enfoca sus servicios hacia el empleo de la inteligencia de negocios en formas éticas y legales, y ofrece una amplia variedad de servicios específicos de consultoría que incluyen: implementación de capacidades de inteligencia competitiva en las empresas, entrenamientos en este campo, servicios de contrainteligencia corporativa, y análisis del comportamiento de los competidores.
- **EMR Consulting Group:** se especializa en la investigación y análisis enfocada a la búsqueda de soluciones estratégicas para las empresas. Entre sus servicios se encuentran: análisis de mercado y competidores, entrenamiento en métodos de inteligencia, y apoyo a las empresas para la instauración de sistemas de inteligencia. Tiene tres áreas específicas de trabajo: los servicios de consultoría, servicios de información y servicios educacionales. Ofrece un grupo de enlaces de interés relacionados con inteligencia competitiva.

### **Experiencia Nacional**

En el caso de las empresas cubanas que desarrollan productos y servicios de Inteligencia empresarial y ofrecen en particular el servicio de los perfiles estratégicos, se utilizó la entrevista como método de levantamiento de información para identificar las particularidades de una muestra de las empresas. Esta muestra fue seleccionada, teniendo en cuenta el alcance de sus servicios, que cubren importantes ministerios y renglones de la economía

del país. A continuación se presenta una breve caracterización de las consultoras seleccionadas:

- **La Consultoría Biomundi:** es considerada la primera empresa cubana dedicada a la inteligencia empresarial en el país. Fundada en 1992, ofrecen servicios de inteligencia y vigilancia fundamentalmente a las instituciones de la industria biotecnológica, médico-farmacéutica y otros sectores priorizados de la economía nacional.
- **La Casa Consultora DISAIC:** consultoría empresarial del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica (SIME). Brinda servicios de inteligencia desde el año 1999. Desarrolla servicios de inteligencia principalmente para el SIME como organismo central, las empresas que lo componen y para otras organizaciones interesadas fundamentalmente en esta materia.
- **La Consultora Delfos:** consultoría empresarial del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), es una unidad presupuestada adscrita a la Oficina Central del Ministerio, que orienta sus productos y servicios hacia las organizaciones del sistema. Brinda servicios de inteligencia desde su fundación en el año 2000 principalmente a empresas asociadas al MIC.
- **La Consultora Avante:** Es la Consultoría de negocios para las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del país, pertenece al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC). Brindar servicios de inteligencia empresarial para todas las empresas dentro del propio ministerio, además de atender otras solicitudes externas relacionadas con la temática de su perfil.
- **El Centro para la promoción de las exportaciones de Cuba (CEPEC):** tiene como misión fundamental fomentar, desarrollar, promocionar y diversificar el Comercio Exterior Cubano, así como brindar servicios especializados a los exportadores e importadores, con el fin de lograr un espacio en el mercado internacional. Es la organización dentro del Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) que se encarga de dar respuestas a las solicitudes de servicios de

inteligencia dentro del propio ministerio y a todas las instituciones que así lo demanden. Esta entidad brinda este servicio desde hace más de 20 años, fundamentalmente por la importancia que reviste para el comercio los perfiles estratégicos y los estudios de mercados.

Después de realizar las entrevistas a algunos especialistas que se dedican a brindar el servicio de perfiles estratégicos en las instituciones seleccionadas se pudo reunir la siguiente información (ver anexo 2)

Entidad	Años de experiencia en la actividad	Utiliza procedimiento o metodología	Tiempo promedio que demora el estudio	Cantidad de personas en el equipo	Observaciones.
Delfos	6	No.	De 7 a 15 días	4	
Avante	6	Si	Hasta una semana	7	El procedimiento actual está en estado de revisión. El equipo se divide en dos, según el tipo de producto.
DISAIC	10	No	Un mes	4	Se confeccionó una guía para organizar el proceso.
CEPEC	20	No	Un mes	3	
Biomundi	15	Si	Un mes	5	

Tabla 2: Resultados de las entrevistas a empresas nacionales

A continuación se exponen las principales ideas resultantes del análisis de la información obtenida a partir de la entrevista a los especialistas de estas consultorías:

De manera general en las entidades entrevistadas se pudo constatar que no existe una metodología nacional ni internacional que se utilice para estos fines. El mayor logro alcanzado al respecto es que algunas de estas consultorías cubanas han elaborado procedimientos propios, aunque en gran medida no

tienen documentado el proceso para realizar los perfiles estratégicos. Durante la entrevista los especialistas reconocieron que la ausencia de un procedimiento obstaculiza el buen desarrollo de su trabajo y la incorporación de personal al equipo, incluso no se ha logrado una estabilidad con respecto al servicio que se brinda en tiempo y gestión de la información obtenida.

En la mayoría de los casos el equipo que ofrece este servicio en las diferentes entidades es insuficiente para cubrir las demandas, por lo que se auxilian de personal que desarrolla otras funciones para realizar las búsquedas, el análisis de la información; la confección del producto final siempre lo realizan los especialistas del equipo.

Los años de experiencia de las entidades en la rama oscila entre seis y veinte años y el tiempo promedio de respuesta a las solicitudes fluctúa entre 15 días y un mes, en dependencia a la complejidad del perfil solicitado determinada por el tipo de perfil, el volumen de información solicitada, y la accesibilidad a la misma.

Con respecto a los tipos de servicios todos los entrevistados coinciden en el criterio de que el perfil de personalidad es considerado el más complejo de elaborar ya que no siempre se tiene acceso a la información sobre la persona en cuestión y requiere de cuidados éticos con respecto a la información que se maneje. La salida final del producto se realiza generalmente en forma de un informe impreso.

Con relación al comportamiento de la documentación del procedimiento para la elaboración de los perfiles el resultado obtenido indica que sólo dos de las entidades visitadas tienen documentado el procedimiento, lo que representa un 40% del total.

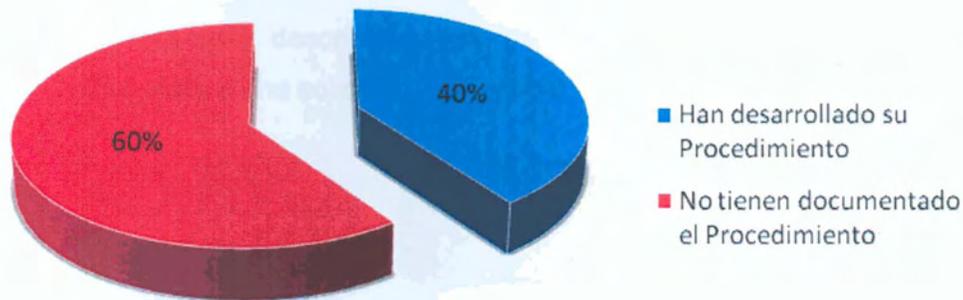


Gráfico 1: Tendencia de Documentación de Procedimientos

La información obtenida como resultado de las entrevistas realizadas a los especialistas de las entidades antes mencionadas, corroboró la necesidad de crear un procedimiento propio para la elaboración de perfiles estratégicos en la Dirección de Información que se ajuste a sus condiciones, además aportó ganar en claridad en la organización de los pasos necesarios para brindar el servicio, establecer el tiempo promedio para realizar la investigación y determinar los tópicos que no deben faltar en cada uno de los diferentes perfiles.

#### **Análisis de la evolución del servicio de los perfiles estratégicos, en la Dirección de Información de la UCI:**

Para responder a las necesidades de servicios de inteligencia empresarial que demandaba la Universidad, se creó el grupo de Vigilancia Tecnológica en la Dirección de Información. Se comenzó a realizar dicha actividad a partir del año 2006, con un equipo muy pequeño compuesto sólo por dos especialistas. Para desarrollar dichas funciones recibieron asesoría y adiestramiento por parte de especialistas de Delfos y la Oficina Cubana de Propiedad Industrial (OCPI). En la actualidad el equipo incluyó un nuevo especialista, pero aún no es suficiente para cubrir las demandas del servicio.

A pesar de su corta existencia el equipo se prepara constantemente para enfrentar el reto de “*Dar respuesta con la calidad e inmediatez requerida a las solicitudes de los clientes*”.

El siguiente diagrama describe las actividades que se realizaban inicialmente para dar respuesta a una solicitud del servicio.

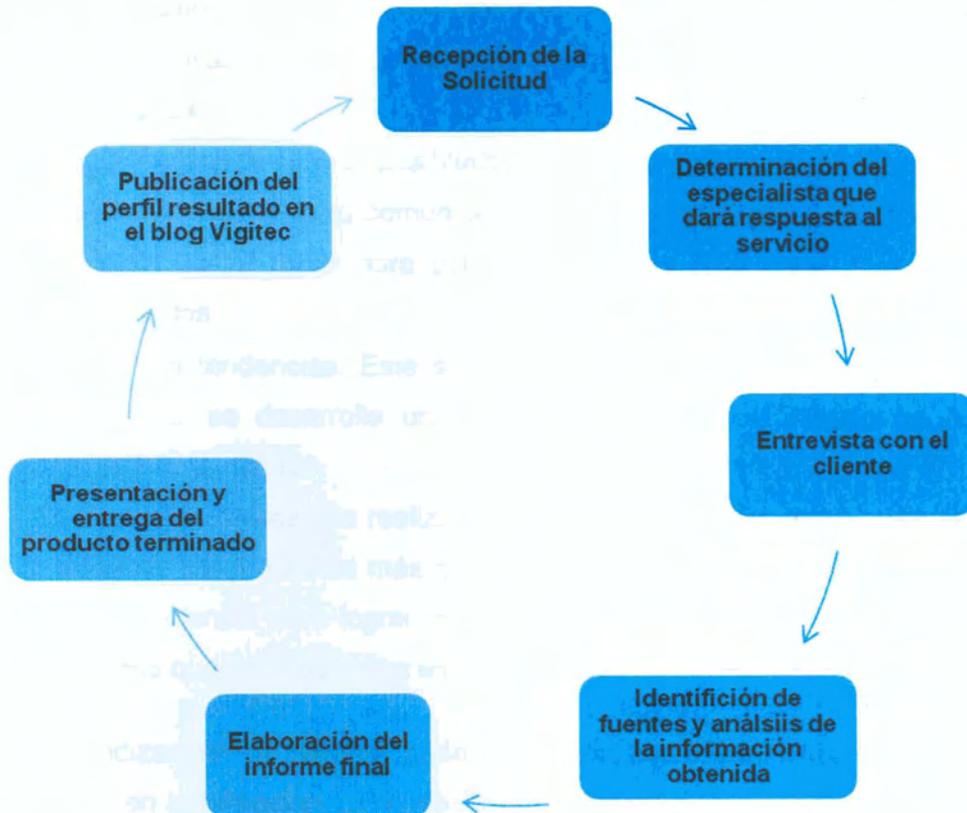


Diagrama 1: Servicio de inteligencia empresarial anterior.

El grupo atiende todas las solicitudes que se reciben en la Dirección relacionadas con la actividad de inteligencia. Hasta la actualidad se han desarrollado los siguientes productos y servicios:

- Compendios informativos. Se realizan a partir de la identificación de las líneas de investigación y la identificación de los proyectos y sus líderes por facultades, esta información se disemina por la red.

- Estudios de mercados. Es un servicio que se realiza de forma muy puntual pues no es frecuentemente solicitado por los clientes.
- Búsquedas especializadas. Se realizan a partir de las solicitudes de los clientes, es considerado el servicio de mayor demanda.
- Alertas tecnológicas. Se realiza a partir de las temáticas identificadas, este servicio se actualiza diariamente, previa identificación de las fuentes, sitios que se reciben por correo electrónico con las últimas noticias relacionadas con la industria del software y los avances tecnológicos.
- Blog de Vigilancia tecnológica **Vigitec**. Este blog es un producto que se diseñó inicialmente para comunicar las alertas tecnológicas, pero en la actualidad es el canal para publicar todos los productos y servicios desarrollados.
- Análisis de tendencias. Este servicio se brinda a partir de solicitudes específicas, se desarrolla un análisis prospectivo del estado de un producto determinado.
- Perfiles estratégicos. Se realizan a partir de solicitudes de los clientes, está entre los productos más desarrollados por el grupo y reviste una gran importancia para lograr la producción y comercialización de los productos que se desarrollan en la Universidad.

Para profundizar en el comportamiento de la elaboración los perfiles estratégicos en la Dirección, como objeto de estudio de esta investigación, es válido agregar que los perfiles de mayor demanda corresponden a los de país y sector. Es válido resaltar como positivo que la calidad en la elaboración de dichos productos ha mejorado, si se comparan los primeros perfiles elaborados con los actuales se observa la diferencia a simple vista, esto responde a que la preparación de los especialistas que se dedican a la actividad está en ascenso. El grupo se mantiene superándose constantemente y la cultura sobre el tema de quienes demandan del servicio también, por lo que cuando realizan la solicitud del servicio, en la mayoría de los casos, definen claramente sus necesidades de información, lo que facilita que la

calidad del producto final sea superior. Los clientes provienen de las diferentes Direcciones, Centros, Facultades y la empresa comercializadora ALBET.

El servicio que brindan las especialistas cuenta con la aceptación de los clientes. Al terminar el producto se realiza una presentación del informe final y en cada una de ellas han manifestado tener conformidad y satisfacción con la información recibida. Los trabajos se entregan en formato electrónico.

A pesar de los logros obtenidos existe una dificultad, en la actualidad los perfiles estratégicos se elaboran sin que exista una metodología o procedimiento documentado por lo que aunque los pasos se realizan de forma lógica, el resultado depende de las habilidades del especialista que esté desarrollando la actividad. Los plazos no están bien definidos, así como las fechas de entrega de los trabajos. El tiempo promedio de elaboración de los trabajos es de más de un mes.

Teniendo en cuenta que el número de personas en la actividad no es suficiente para cubrir las demandas, entre los objetivos actuales del grupo se encuentra el poder asesorar metodológicamente a todos los especialistas que en otras Direcciones desarrollen estos productos, ya que por la dimensión de la Universidad, el número de proyectos productivos y el poco personal del que se dispone se hace imposible dar respuesta a todas las solicitudes. En función de lograr este objetivo se trabaja en la Dirección, realizando estrategias encaminadas a fortalecer el grupo de Vigilancia Tecnológica y se han organizado cursos para los especialistas de otras Direcciones que trabajan el tema con el fin de adiestrarlos en la actividad. Recientemente se impartió un curso para los Asesores Comerciales de las facultades.

Para realizar un diagnóstico sobre el comportamiento del servicio se realizó un estudio en el que se aplicó una encuesta a los especialistas que brindan el servicio en la Dirección de Información de la UCI cuyos resultados quedaron recogidos en la siguiente matriz DAFO: (ver anexo 3)

Las variables con mayor ponderación en el orden interno al aplicar el instrumento arrojaron las siguientes fortalezas y debilidades.

### **Fortaleza**

- Personal joven y capacitado
- Infraestructura tecnológica adecuada
- Acceso pleno a Internet
- Adquisición y acceso a Bases de Datos Especializadas
- Conformidad con el resultado de los trabajos realizados por los clientes.

### **Debilidades**

- Insuficiencia de personal para brindar el servicio.
- Ausencia de Expertos en determinadas temáticas relacionadas con las líneas de investigación de la Universidad en el personal que brinda el servicio
- Falta de herramientas para el análisis de la información.
- Ausencia de procedimiento para la elaboración de los perfiles estratégicos.
- Largo el plazo de entrega de los productos.

Las principales variables externas, que influyen en el desarrollo del proceso en la Dirección, detectadas fueron las siguientes:

### **Oportunidades.**

- Aumento de convenios productivos y comerciales de la Universidad.
- Necesidad de conocer el mercado del software para insertar los productos diseñados en la esfera productiva.
- Falta de personal capacitado y con habilidades para realizar las búsquedas y el análisis de la información en otras áreas.

### **Amenazas.**

- Otras Direcciones dentro de la Universidad ofrecen el servicio sin contar con la preparación para ello.

- Otras entidades del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC) brindan el servicio (Avante, Delfos)
- Falta de conocimiento sobre el servicio que se brinda por parte de los directivos de la Universidad.
- No existe de forma general una cultura informacional en el entorno.

A continuación se describe la evolución del servicio desde su creación hasta la actualidad. Entre los aspectos que se analizan se encuentran las solicitudes realizadas, los tipos de perfiles con mayor demanda, las áreas geográficas más estudiadas y los principales clientes.

En estos cuatro años las solicitudes del servicio de perfiles estratégicos se han comportado de manera ascendente, lo que ha propiciado que en el primer cuatrimestre del presente año ya se haya dado respuesta a cuatro solicitudes, que representa el 50 % de los trabajos realizados desde inicios del servicio.

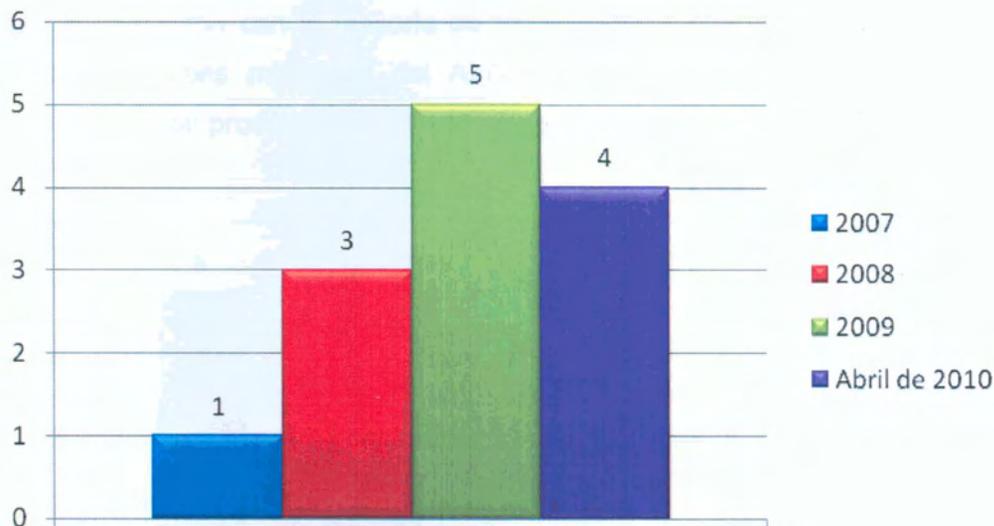


Gráfico 2: Desarrollo de perfiles por años

Al realizar un análisis sobre los perfiles de mayor demanda, se comprobó corresponden a los de sector y país, hasta el momento no se ha recibido ninguna solicitud de perfil de personalidad.

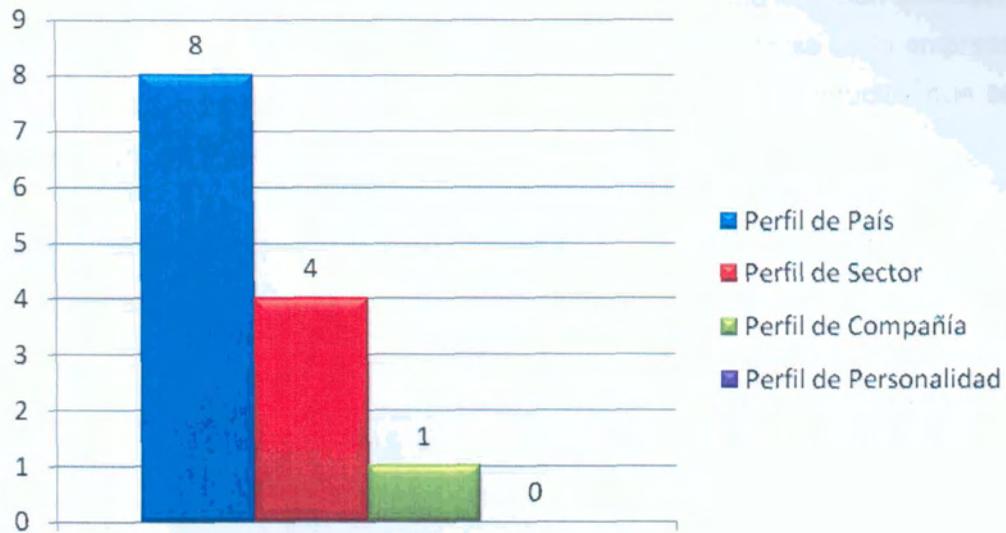


Gráfico 3: Desarrollo de perfiles por tipos

Al analizar las áreas geográficas de mayor incidencia se comprobó que la tendencia ha sido estudiar más los países de América Latina y el Caribe, esto se corresponde con la mayoría de los convenios productivos que se realizan con los países miembros del ALBA. En la actualidad se está intentando posicionar los productos y explorar el mercado en otras latitudes.

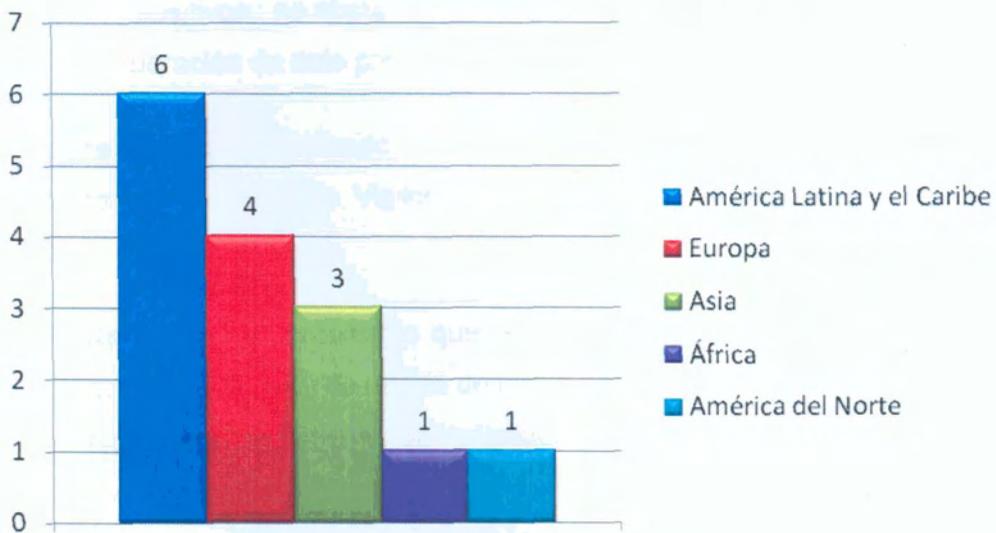


Gráfico 4: Áreas Geográficas más trabajadas

De la información obtenida relacionada con los clientes que más han solicitado el servicio se corresponde con ALBET lógicamente por tratarse de la empresa que tiene como responsabilidad la comercialización de los productos que se obtienen en la Universidad.

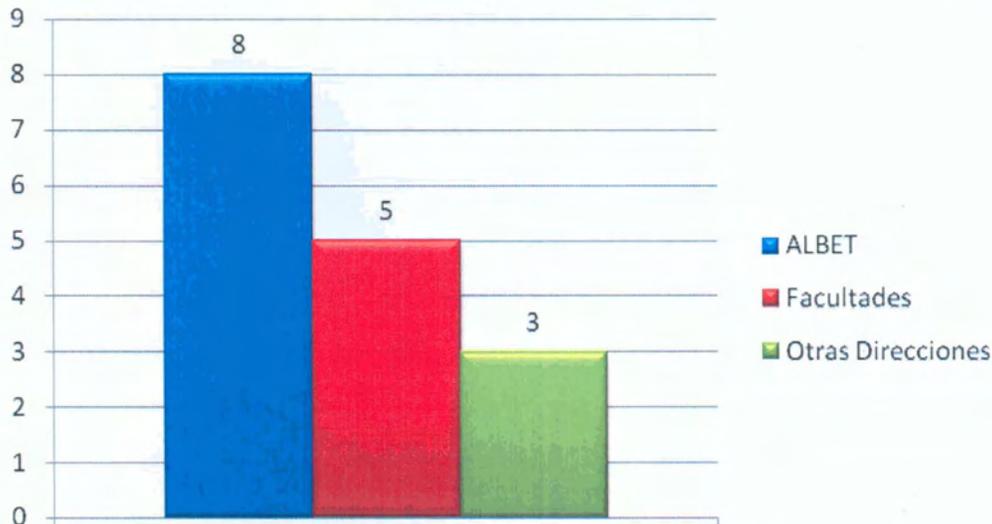


Gráfico 5: Solicitudes de Servicios por área

En resumen el servicio de perfiles se ha mantenido de forma estable y con resultados positivos, no obstante, se reconoce que si existiera el procedimiento para la elaboración de este producto los resultados serían superiores.

Después de haber analizado el proceso de elaboración de este tipo de producto por el grupo de Vigilancia tecnológica de la Dirección se puede concluir:

- No existe un mecanismo que regule la vía para formalizar la solicitud, que en ocasiones se realiza de forma verbal.
- No existe un modelo de solicitud que estandarice los datos de los clientes.
- No existe un documento homogéneo para la salida del informe final.
- No existe un formato para la presentación del informe final.
- Existe demora en el tiempo de entrega de los trabajos a los clientes.

- Ausencia de una Base de datos que permita almacenar los productos elaborados.

Por todo lo antes expuesto se hace imprescindible elaborar y documentar un procedimiento para ofertar el servicio de elaboración de perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la Universidad de las Ciencias Informáticas.

## Capítulo 3

### Procedimiento para la elaboración de los perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la UCI.

Los perfiles como ya se ha abordado anteriormente es una caracterización genérica de algún tipo de actividad o cosa, por lo que durante el proceso de elaboración de los mismos se debe recoger la mayor cantidad posible de información que aporte a la descripción del elemento en cuestión. La elaboración de este tipo de productos permite a las organizaciones determinar quienes son sus principales competidores, colaboradores y posibles clientes para consumir sus productos.

Los perfiles que se desarrollan en la Dirección de Información, se encuentran orientados al sector de la informática, teniendo en cuenta el objetivo del cliente para quien trabaja: *la informatización de la sociedad cubana y la potencialización de la industria cubana del software*, todos los elementos que se estudian: país, compañía, sector y/o persona pertenecen al mismo entorno.

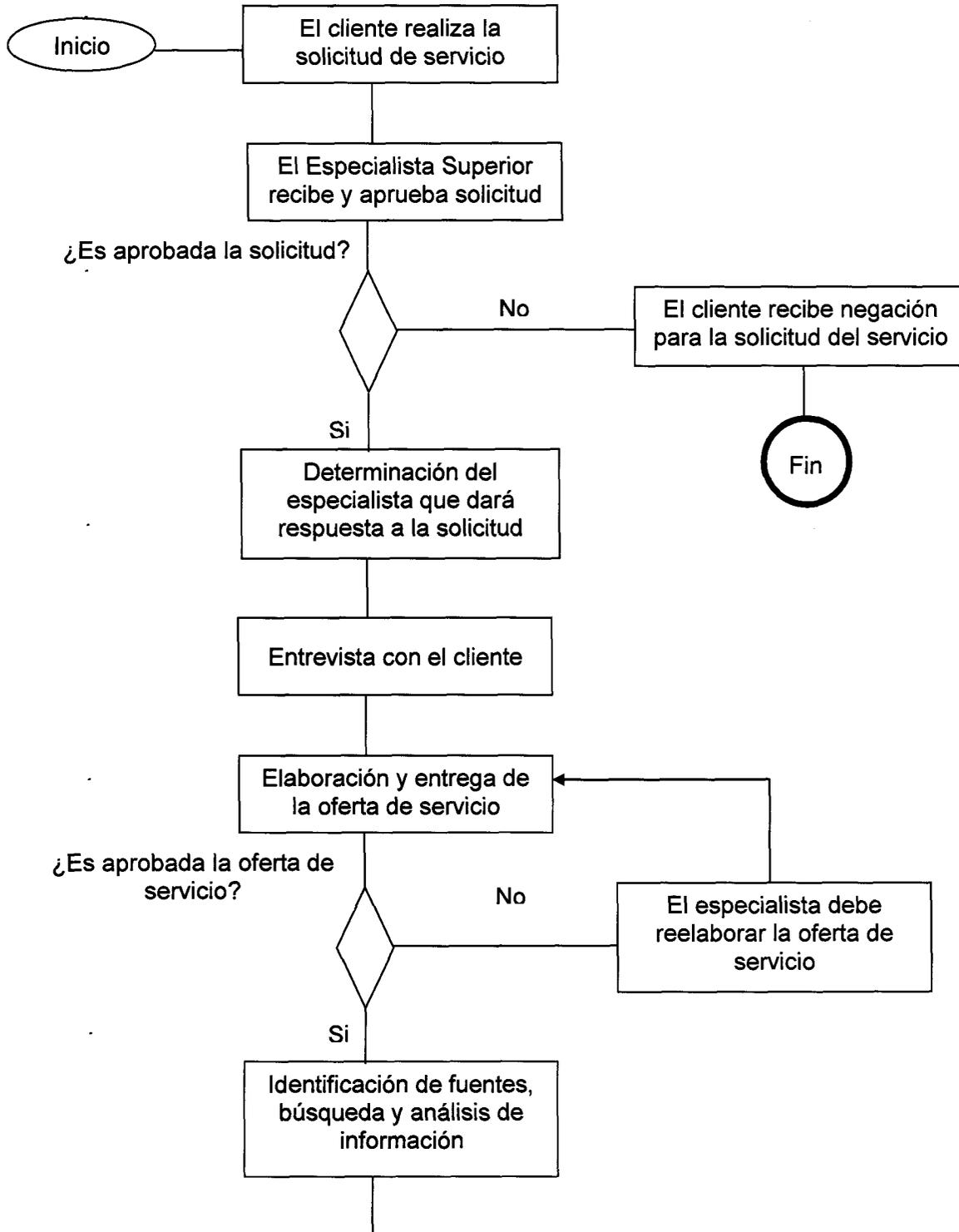
En este capítulo se describen los pasos que componen el procedimiento propuesto para la elaboración de perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la UCI.

A continuación se describen los pasos propuestos para lograr el flujo del proceso desde la solicitud hasta la salida final del producto:

#### **Pasos para la realización del servicio de perfiles estratégicos.**

Para brindar el servicio es necesario tener en cuenta un conjunto de actividades que faciliten el desarrollo del trabajo y la organización del equipo, que permitan agilizar el proceso de realización y entrega del producto final.

En el siguiente diagrama se describe el proceso propuesto para dar respuesta a una solicitud del servicio. Estas etapas son comunes para la solicitud de cualquiera de estos productos.



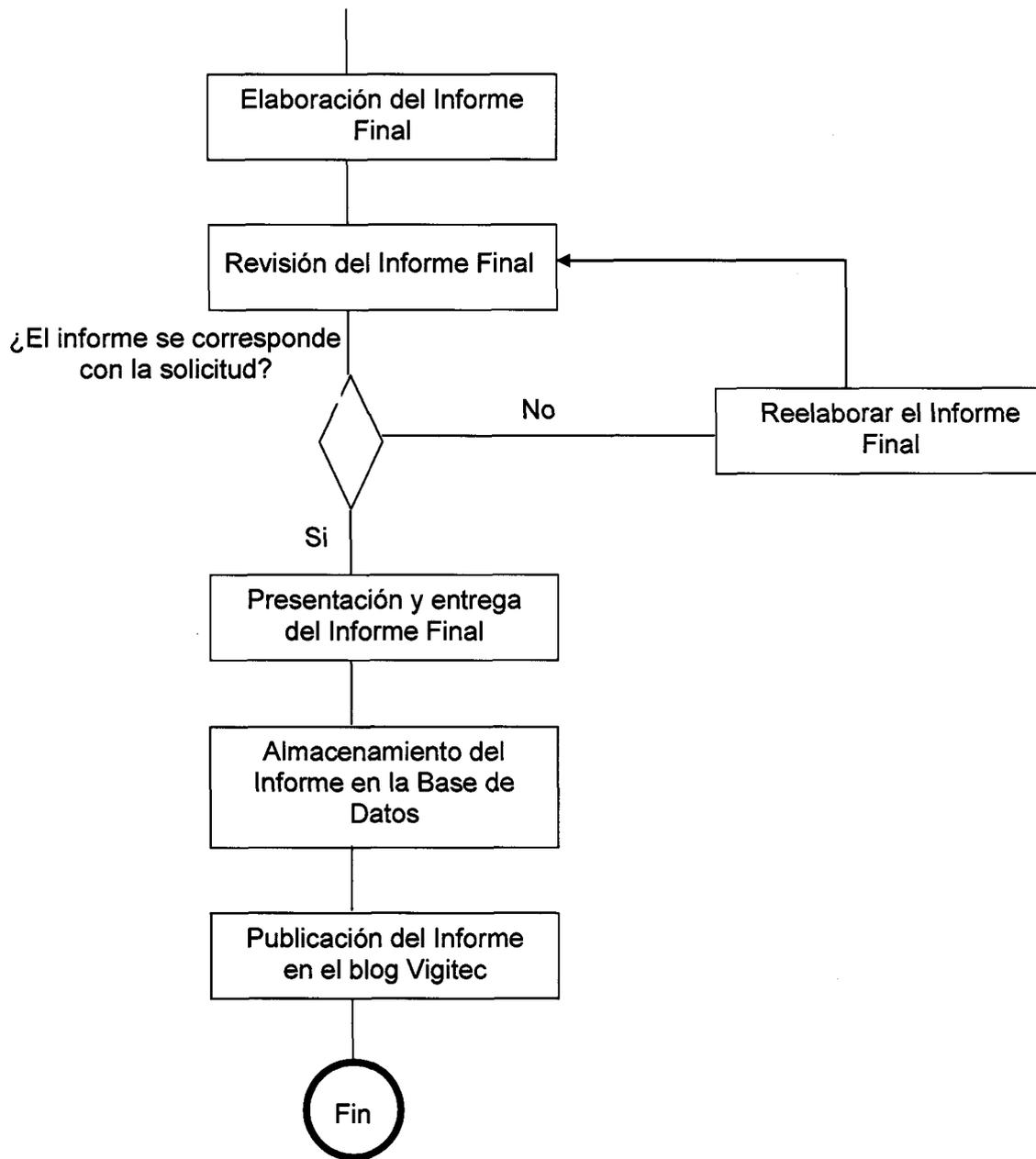


Diagrama 2: Servicio de perfiles estratégicos propuesto.

## Descripción de las etapas

El procedimiento inicia con la solicitud que realiza el cliente sobre el servicio que desea recibir. Los usuarios podrán acceder al modelo de solicitud desde el Sitio de la Biblioteca (ver anexo 4). Los datos que incluye la solicitud son los siguientes:

- **Datos del Cliente**
- **Tipos de Servicio**
- **Descripción de la solicitud de Servicio**

### Etapa 1

**Recepción de la solicitud.** Las solicitudes serán enviadas por correo electrónico o realizadas personalmente y aprobadas por el especialista superior de la Dirección, para estos efectos se habilita el correo [información@uci.cu](mailto:información@uci.cu).

- 1.1 En caso de que el Especialista Superior apruebe el servicio debe completar los datos de **Aprobación del Servicio – Si-** incluidos en el Modelo de Solicitud de Servicio y especificar el **Especialista** que atenderá la solicitud realizada por el usuario.
- 1.2 Si el Servicio no es aprobado por el Especialista Superior debe completar los datos de **Aprobación del Servicio –No-** incluidos en el Modelo de Solicitud de Servicio y especificar en las **Observaciones** las causas por las cuales se deniega el servicio. El procedimiento termina cuando el cliente recibe la confirmación de negación del servicio y las causas.

### Etapa 2

**Determinación del especialista que dará respuesta a la solicitud.**

Una vez aprobada la solicitud, el grupo se reúne para determinar cual de los especialistas que pertenecen al equipo realizará el trabajo, teniendo en cuenta la preparación del personal con respecto a la temática abordada y la carga de trabajo en el momento de recibida la solicitud.

### **Etapa 3**

#### **Entrevista con el cliente.**

El especialista designado se pondrá en contacto con el cliente para convenir un encuentro. Durante la entrevista se deben hacer tantas preguntas como sean necesarias esclarecer las necesidades de información, se debe puntualizar bien en la cobertura temática y geográfica. Se precisará también si se quiere profundizar en algún aspecto que no esté recogido en el diseño del producto. Este encuentro no debe estar sujeto a tiempo ni por parte del entrevistado, ni el entrevistador. Se dará por terminado cuando se hayan agotado todas las dudas al menos para comenzar a trabajar. Si surgiera alguna duda o dificultad se debe localizar nuevamente a la persona que solicitó el producto, por lo que es importante tomar todos los datos de ubicación (área en que trabaja, teléfono).

### **Etapa 4**

#### **Elaboración y entrega de la oferta de servicio al cliente.**

En esta etapa el especialista realiza una búsqueda preliminar que le permita formalizar la propuesta de servicio que presentará al cliente. A partir de la oferta se incluyen o eliminan aspectos que no estén contemplados en la propuesta.

Se establecerán los plazos para la realización y entrega del producto final, los que deben estar en concordancia con la complejidad del producto. El especialista debe mantener un margen de imprevistos en el momento de fijar los términos, los que no deben ser incumplidos y en caso de que no se puedan cumplir está obligado a dar una explicación al cliente. Esta oferta de servicio se corresponde con el convenio establecido entre las partes.

4.1 Si el cliente está conforme con la oferta del servicio que le fue presentada, se pasa a la siguiente etapa del procedimiento.

.4.2 En caso de inconformidad el especialista debe reelaborar la propuesta de oferta considerando las inquietudes expuestas por el cliente.

## **Etapas 5**

### **Identificación de fuentes, búsqueda y análisis de la información.**

Una vez recibida la conformidad del cliente con la oferta, se procede a la identificación de las fuentes de información (Bases de datos, Sitios oficiales, sitios de prensa, etc). Para el análisis de la información recuperada se utilizan herramientas tales como: Excel y Endnote. Algo muy importante que se debe tener en cuenta en esta etapa es la capacidad del especialista para seleccionar la información relevante.

## **Etapas 6**

### **Elaboración del informe final.**

Es el momento en que el especialista hace uso de la información recuperada y analizada para elaborar el informe final que recogerá todos los aspectos previstos en la plantilla que se diseñó, teniendo en cuenta alguna información específica que se haya incluido a solicitud del cliente. El informe será elaborado en pdf.

Se utiliza el formato PDF por brindar más seguridad en cuanto a la copia del documento se refiere, además la información es más condensada lo que reduce su tamaño al guardarla y enviarla por correo electrónico en caso que fuese necesario.

## **Etapas 7**

### **Revisión del Informe final.**

Esta revisión la realiza el especialista superior. Para esto se tiene en cuenta la coherencia del texto y que se hayan abordado todos los tópicos definidos con anterioridad.

7.1 Si el Informe se corresponde con las especificaciones que emitió el cliente inicialmente, el especialista aprueba que se realice la presentación del producto terminado al cliente.

7.2 En caso de no corresponder con las especificaciones del cliente o tener algún error de otro tipo se procede a reelaborar el Informe para pasar de nuevo por proceso de Revisión. Este ciclo pudiera repetirse hasta que el producto esté correctamente elaborado.

## **Etapa 8**

### **Presentación y entrega del producto terminado.**

Se le realiza una presentación del producto final al cliente y se solicita su conformidad y autorización para publicar el resultado en el Blog Vigitec, esta publicación puede ser de inmediato o cuando el cliente lo decida.

## **Etapa 9**

### **Almacenamiento de los informes en la Base de Datos.**

Todos los productos elaborados serán almacenados en la Base de datos diseñada para este fin, lo que permitirá darle seguimiento a los mismos. Esta base de datos constituye una herramienta para optimizar el tiempo de respuesta ante una nueva solicitud. En la actualidad este paso no se ejecuta pues no se cuenta con la misma, constituyendo su creación una recomendación de la presente investigación.

## **Etapa 10**

### **Se Publica el producto terminado en el blog Vigitec.(ver anexo 5)**

La publicación del producto se realizará en conformidad con lo acordado con el cliente para el cual se elaboró el producto. El cliente es quien determina en que momento se puede publicar los resultados del trabajo, o si no es posible su publicación.

### **Búsqueda, recuperación y análisis de la información.**

Desde el punto de vista organizativo, las etapas concebidas para la elaboración de los perfiles estratégicos constituyen un elemento fundamental en el proceso, otro aspecto indispensable a tener en cuenta es la labor de búsqueda, recuperación y análisis de la información ya que de ésta depende la calidad del producto final y por ende la satisfacción del cliente. Mientras mayor sea la calidad de este proceso, mejores serán los resultados que se obtengan.

### **Las estrategias de búsquedas**

Se conforman en correspondencia con los parámetros definidos según el tipo de producto y los intereses específicos del cliente, mientras más se conozca del tema será más fácil conformar la estrategia de búsqueda y será de mayor utilidad la información que se recupere. El primer paso es tener claridad de la necesidad de información del cliente para no divagar sobre el tema.

Para profundizar en el tema el especialista debe darse respuesta a preguntas como estas:

- Qué estoy buscando?
- Qué conozco sobre el tema?
- Qué nivel de profundidad necesito alcanzar del tema a investigar?
- Existen sinónimos de lo que estoy buscando?
- Qué otros temas se relacionan con lo que estoy buscando?
- Cuál es el objetivo final de la búsqueda?

Las respuestas a estas interrogantes ayudará a lograr una mejor estrategia para su búsqueda.

Los pasos que se deben tener en cuenta para realizar la búsqueda son:

- Precisión del tema.
- Selección de los términos de búsqueda.
- Selección de las fuentes de información.

- Ejecución de la búsqueda.

Para que la información recuperada se considere de calidad debe cumplir con los parámetros siguientes.

**Pertinencia**, que se ajuste al tema de la investigación.

**Exactitud**, que la información sea confiable (revisar la fuente)

**Actualidad**, que responda al objetivo del trabajo.

**Imparcialidad**, se debe abordar el tema con objetividad.

Con el análisis que el especialista logre hacer de la información obtenida se genera un nuevo conocimiento y se origina la información necesaria para la toma de decisiones. Durante el proceso de análisis de los contenidos es importante la validación que de éstos se realice, pero el elemento determinante no es la información en sí, sino el factor humano, es decir resulta imprescindible la inteligencia, habilidad y creatividad del analista.

Como resultado de las búsquedas de información que se realizan se originan las llamadas fuentes **identificadas**, es decir durante el proceso de búsqueda de información se van consultando fuentes (buscadores, sitios Web, directorios de materias, bases de datos, publicaciones, etc) que según su relevancia se almacenarán para ser reutilizadas.

Las fuentes de información bibliográficas que más se utilizan se encuentran en formato digital, aunque también se han identificado algunas en formato impreso.

#### **Fuentes de información.**

Para seleccionar las fuentes de información se deben tener en cuenta la relevancia de las mismas. De manera general se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Bases de datos externas, de alto valor añadido afines a las necesidades de inteligencia de la empresa.
- Sitios Web de organizaciones internacionales.
- Sitios web oficiales de países.
- Información de Patentes.
- Prensa especializada.
- Revistas especializadas más significativas.

A continuación se relacionan las principales fuentes de información identificadas. Esta selección fue realizada a partir de la calidad y el contenido temático de las mismas.

Fuente	Descripción
Business Source Premier	<p>Base de datos de investigación empresarial más utilizada de la industria, con texto completo de más de 2.300 publicaciones, que incluyen más de 1.100 títulos arbitrados.</p> <p>Business Source Premier es superior a la competencia respecto de su cobertura de texto completo en todas las disciplinas empresariales, que incluyen marketing, gestión, sistema de información de gestión, POM, contabilidad, finanzas y economía. Esta base de datos se actualiza a diario en EBSCOhost.</p>
Computer Database	<p>Contiene información de productos relacionados con computación, noticias y reseñas de temas como hardware, software, electrónica, ingeniería, comunicaciones y la aplicación de la tecnología.</p>
Business and Company Resource Center	<p>Agrupa perfiles de compañías, información de marcas, clasificaciones, reportes de inversión, historial de compañías, cronologías y periódicos. Brinda noticias e información detallada de compañías e industrias.</p>
COMPUTER SELECT	<p>Contiene información de más de 70 000 productos de comunicación, software y hardware, y más de 12 000 perfiles de sus</p>

Capítulo 3: Procedimiento para la elaboración de perfiles estratégicos en la  
Dirección de Información de la UCI.

	<p>productores.</p> <p>Se divide en 6 secciones. Artículos, Hardwares, Softwares, Perfiles de Compañías, Glosario de términos, Guía de Usuarios.</p>
<p>Red Iris</p> <p><a href="http://www.rediris.es">http://www.rediris.es</a></p>	<p>Interconexión de los recursos informáticos de las universidades y centros de investigación</p>
<p>Esp@cenet</p> <p><a href="http://es.espacenet.com">http://es.espacenet.com</a></p>	<p>Oficina Española de Patentes y Marcas</p>
<p>JAPIO</p> <p><a href="http://www.japio.or.jp">http://www.japio.or.jp</a></p>	<p>Oficina Japonesa de Información de patentes</p>
<p>Kompass International</p>	<p>Directorio internacional que ofrece acceso a perfiles de empresas de todo el mundo, así como la clasificación de productos y servicios con más 54 000 categorías. Permite realizar búsquedas avanzadas bajo criterios geográficos, producto, actividad económica y otros.</p>
<p>Camerdata</p> <p><a href="http://www.camerdata.es/">www.camerdata.es/</a></p>	<p>Directorio nacional que contiene información sobre diversos sectores de la economía y el comercio en España, perfiles de compañías y perfiles de personalidades. Ofrece también informes comerciales y clasificaciones de las empresas españolas.</p>
<p><a href="http://www.iberglobal.com">www.iberglobal.com</a></p>	<p>Información general, comercial, económica y por mercados de diferentes países elaborada por la Oficina Comercial de España y de Asuntos Interiores.</p>
<p>Organización Mundial del Comercio OMC</p> <p><a href="http://www.wto.org">www.wto.org</a></p>	<p>Trade Policy Review de la Organización Mundial de Comercio, con información y análisis sobre el sector exterior y las políticas comerciales.</p>
<p>CIA</p> <p><a href="http://www.cia.gov">www.cia.gov</a></p>	<p>Ofrece una guía completa con información general sobre los países (geografía, gobierno, sistema político, mapas, etc.).</p>

Capítulo 3: Procedimiento para la elaboración de perfiles estratégicos en la  
Dirección de Información de la UCI.

www.state.gov	Background Note preparada por el departamento de Estado de Estados Unidos, con datos básicos sobre el país: sistema político, población, economía, etc
Microsoft <a href="http://www.microsoft.com">http://www.microsoft.com</a>	La principal compañía desarrolladora de productos informáticos.
Europages <a href="http://www.europages.es">www.europages.es</a>	Directorio regional que agrupa empresas y productos de toda Europa.
Almanaque mundial	Brinda información actualizada por países, su geografía, clima, mapa, bandera, economía, política y sociedad.
Anuario económico, geopolítico mundial	Recoge los datos más relevantes ocurridos en los países del mundo en el año resaltando los elementos económicos, políticos y sociales.
Baquia. Zumo de Red. <a href="http://www.baquia.com/">http://www.baquia.com/</a>	Es el portal líder Multimedia en Negocios y Nuevas Tecnologías con más de 200.000 usuarios. Ofrece la mejor información, estadísticas y noticias sobre la comunidad empresarial en Internet y nuevas tecnologías.
Valkimia <a href="http://www.valkimia.com">www.valkimia.com</a>	Información sobre productos de software y hardware.
<a href="http://www.triz.es/productos.html/">www.triz.es/productos.html/</a>	Contiene información sobre Software de inteligencia.
UNICEF <a href="http://www.unicef.org">www.unicef.org</a>	Información de tipo económico y de educación de los países, por regiones.
<a href="http://www.greatwhitefleet.com/countries/country_profiles_SP.asp">www.greatwhitefleet.com/countries/country_profiles_SP.asp</a>	Información sobre perfiles de diferentes países.
<a href="http://www.latinbusinesschronicle.com">www.latinbusinesschronicle.com</a>	Periódico electrónico que ofrece análisis e informes sobre las tendencias económicas y tecnológicas de Latino América.
Nomefio <a href="http://www.nomefio.com">www.nomefio.com</a>	Ofrece información mercantil, judicial y financiera de más de un millón de empresas de España.

Capítulo 3: Procedimiento para la elaboración de perfiles estratégicos en la  
Dirección de Información de la UCI.

Dun & Bradstreet. <a href="http://www.dnb.com.au/">www.dnb.com.au/</a>	Ofrece información sobre empresas de todas partes del mundo.
HooVers company <a href="http://www.hoovers.com/">http://www.hoovers.com/</a>	Perfiles de empresas, noticias y mucho más del entorno empresarial. Permite realizar la búsqueda por nombre, región y sector.
ALADI <a href="http://www.aladi.org/">http://www.aladi.org/</a>	Información comercial de países que integran el tratado de libre comercio.
Centro de Comercio Internacional <a href="http://www.intracen.org/">www.intracen.org/</a>	Brinda información comercial sobre diferentes países, información sobre el comportamiento de empresas exportadoras y estadísticas comerciales que permiten comparar resultados comerciales entre distintos países. También provee indicaciones sobre la demanda de productos de exportación e importación.
ICEX <a href="http://www.icex.es">www.icex.es</a>	Brinda información económica y comercial de diferentes países
CEPEC <a href="http://www.cepec.cu/">http://www.cepec.cu/</a>	Brinda información actualizada sobre empresas exportadoras cubanas, así como datos económicos y comerciales de interés, publica perfiles de diferentes países.
Guía Mundial <a href="http://www.guiamundial.com.ar/">http:// www.guiamundial.com.ar/</a>	Directorio que contiene información de países y empresas.
<a href="http://www.worldwhoswho.com/">http://www.worldwhoswho.com/</a>	Reúne a actuales y difíciles de encontrar información biográfica sobre más de 60.000 de los más talentosos, famosos y los hombres y mujeres influyentes en todos los ámbitos.
<a href="http://www.freeedgar.com/">http://www.freeedgar.com/</a>	Ofrece información actualizada sobre perfiles de empresas.
<a href="http://www.edgar-online.com/">http://www.edgar-online.com/</a>	En este sitio puede encontrar información sobre personalidades y empresas de los Estados Unidos.
Biblioteca del congreso <a href="http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles.html">http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles.html</a>	Los perfiles ofrecen breves, información resumida sobre Brinda información sobre el país de un fondo histórico, la geografía, sociedad, economía, transporte y telecomunicaciones, gobierno y política, y la seguridad nacional.

Tabla 3: Fuentes de información

Para dar respuesta a la dificultad con el acceso a las BD internacionales, la Dirección de información ha destinado parte del presupuesto asignado para la compra de literatura para la adquisición de algunas bases de datos tales como Ebsco host, Computer Database, Business and Company Resource Center. El resto de los recursos electrónicos se adquieren de forma gratuita navegando por Internet.

#### **Relación de fuentes atendiendo a los diferentes tipos de perfiles.**

A continuación se relacionan un conjunto de fuentes validadas que se recomiendan para la elaboración de los distintos tipos de perfiles.

<b>Perfil</b>	<b>Fuente</b>
<b>Perfil de País</b>	<a href="http://www.iberglobal.com">www.iberglobal.com</a>
	<a href="http://www.wto.org">www.wto.org</a>
	<a href="http://www.cia.gov">www.cia.gov</a>
	<a href="http://www.greatwhitefleet.com/countries/country_profiles_SP.asp">www.greatwhitefleet.com/countries/country profiles SP.asp</a>
	<a href="http://www.state.gov">www.state.gov</a>
	<a href="http://www.unicef.org">www.unicef.org</a>
	<a href="http://www.aladi.org/">http://www.aladi.org/</a>
	<a href="http://www.icex.es">www.icex.es</a>
	<a href="http://www.cepec.cu/">http://www.cepec.cu/</a>
	<a href="http://portal.unesco.org/geography/en/ev.php-">http://portal.unesco.org/geography/en/ev.php-</a>
	<a href="http://www.eird.org/perfiles-paises/prin...">http://www.eird.org/perfiles-paises/prin...</a>
	<a href="http://cyberschoolbus.un.org/infonation/">http://cyberschoolbus.un.org/infonation/.</a>
	<a href="http://www.globefish.org/index.php?id=11...">http://www.globefish.org/index.php?id=11...</a>
Almanaque mundial (impreso)	

	<p>Anuario económico, geopolítico mundial(impreso)</p> <p>Revista Mercado</p> <p>Sitios Web oficial de los países.</p>
<b>Perfil de Compañía o Empresa</b>	<p>Business Source Premier (BD de Ebsco)</p> <p>Business and Company Resource Center</p> <p>COMPUTER SELECT</p> <p>Kompass Internacional</p> <p><a href="http://www.camerdata.es/">www.camerdata.es/</a></p> <p><a href="http://www.europages.es">www.europages.es</a></p> <p><a href="http://www.baquia.com/">http://www.baquia.com/</a></p> <p>www. Valkimia.com</p> <p>www. nomefio.com</p> <p><a href="http://www.dnb.com.au/">www.dnb.com.au/</a></p> <p><a href="http://www.guiamundial.com.ar/">http:// www.guiamundial.com.ar/</a></p> <p><a href="http://www.hoovers.com/company">www.hoovers.com/company</a></p> <p><a href="http://www.intracen.org/tpo">http://www.intracen.org/tpo</a></p> <p><a href="http://www.freedgar.com/">http://www.freedgar.com/</a></p> <p><a href="http://www.edgar-online.com/">http://www.edgar-online.com/</a></p> <p>Agencias de noticias.</p>
<b>Perfil de Sector</b>	<p>Business Source Premier</p> <p>Computer Database</p> <p>Business and Company Resource Center</p> <p><a href="http://www.intracen.org/tpo">http://www.intracen.org/tpo</a></p>

	<p><a href="http://www.latinbusinesschronicle.com">www.latinbusinesschronicle.com</a></p> <p><a href="http://www.hoovers.com/company">www.hoovers.com/company</a></p> <p><a href="http://www.baquia.com/">http://www.baquia.com/</a></p> <p><a href="http://www.triz.es/productos.html/">www.triz.es/productos.html/</a></p> <p><a href="http://www.valkimia.com">www.valkimia.com</a></p> <p><a href="http://www.europages.es">www.europages.es</a></p> <p><a href="http://www.microsoft.com">http://www.microsoft.com</a></p> <p><a href="http://www.rediris.es">http://www.rediris.es</a></p> <p><a href="http://es.espacenet.com">http://es.espacenet.com</a></p> <p><a href="http://www.japio.or.jp">http://www.japio.or.jp</a></p>
<p><b>Perfil de personalidad</b></p>	<p>COMPUTER SELECT</p> <p><a href="http://www.hoovers.com/company">www.hoovers.com/company</a></p> <p><a href="http://www.internationalwhoswho.com/">http://www.internationalwhoswho.com/</a></p> <p><a href="http://www.worldwhoswho.com/">http://www.worldwhoswho.com/</a></p> <p><a href="http://www.edgar-online.com/">http://www.edgar-online.com/</a></p> <p>Directorios de personalidades.</p> <p>Agencias de noticias.</p>

Tabla 4: Fuentes de información por tipo de perfil

Para facilitar la búsqueda de información se utilizan valiosas herramientas como los llamados agregadores de contenidos, que permiten recibir vía correo electrónico y utilizando la herramienta feedreader, información de distintas agencias de noticias y fuentes identificadas a partir de las temáticas de la especialidad.

A partir de las temáticas en que se trabajan en los diferentes proyectos identificadas por el grupo de Vigilancia tecnológica de la Dirección se creó el servicio RSS que es el acrónimo de Really Simple Syndication o sindicación realmente simple. Se habla de RSS cuando una fuente de información es diseminada a múltiples usuarios sin costo alguno a partir de la solicitud. Este servicio le permite a los especialistas agilizar el proceso de recuperación de información para éste y el resto de los servicios que brinda.

Las temáticas identificadas y que a su vez se corresponden con las principales líneas de investigación y desarrollo, que se reciben a través de esta herramienta son:

- Gestión de Proyectos.
- Bioinformática.
- Informática médica.
- Inteligencia artificial.
- Realidad virtual.
- Video y sonido digital.
- Ingeniería de Software
- Seguridad informática
- Telecomunicaciones.
- Tecnologías de bases de datos.
- Tecnologías digitales.
- Software libre.
- Software educativo.
- Aplicaciones Web.

Una vez definida la relación de fuentes para el proceso de búsqueda recuperación y análisis de la información se abordará el tema relacionado con el esquema de cada producto o sea con los elementos que debe incluir cada uno de los perfiles estudiados (perfil de país, compañía, sector y personalidad).

Para realizar el esquema del informe final no puede existir una estructura rígida, ya que es importante tener en cuenta las individualidades de cada

cliente, es necesario determinar qué aspectos son invariables en cada uno de los perfiles según su tipo, por lo que es esa la información que se homogeneizará en cada salida. Para llegar a esta conclusión se realizó el análisis de los productos que hoy se diseñan en la Dirección y los desarrollados por otras organizaciones consultados durante la investigación.

**Elementos básicos a tener en cuenta durante el diseño de los esquemas de los diferentes perfiles estratégicos.**

El informe debe ser encabezado con el nombre completo del especialista que lo confeccionó, así como sus datos de contacto (número telefónico y correo electrónico). Se incluyen las consideraciones generales que se deseen resaltar sobre el estudio realizado en forma resumida y el índice que le facilitará al cliente la lectura del documento en caso que desee consultar parte del mismo y por último el desarrollo de los tópicos definidos con anterioridad.(ver anexos 6-9).

Para la elaboración del informe se irán desarrollando cada uno de los puntos definidos en el esquema de informe final. La información deberá organizarse de acuerdo a los tópicos que se definieron previamente y que se abordarán en su elaboración.

A continuación se describen los elementos que componen cada uno de los perfiles estratégicos objeto de estudio.

**Perfil de país.**

Es la caracterización de un país determinado, agrupando todos los elementos e indicadores que lo conformen, resaltando los que resulten de interés para el cliente.

Los elementos generales que se incluyen durante la elaboración de un producto de este tipo son:

**Datos generales.** En este grupo se incluyen los datos comunes que aporta un perfil de país elaborado por las instituciones que desarrollan este tipo de producto, independientemente de la finalidad que se persiga.

- Nombre oficial.
- Mapa.
- Bandera.
- Área.
- Costas.
- Fronteras.
- División política.
- Capital y ciudades principales.
- Moneda.
- Idioma.
- Fiestas nacionales.
- Hora oficial.
- Gentilicio.
- Perfil demográfico. (población, densidad de población, crecimiento poblacional, natalidad y mortalidad).
- Perfil cultural (alfabetismo y religión)
- Perfil educacional.
- Principales costumbres.
- Bienestar social y salud.
- Perfil económico. (moneda, tasa de cambio, tasa de inflación, principales productos de exportación e importación).
- Geografía y clima
- Historia. (datos generales, acontecimientos más recientes)
- Gobierno (constitución vigente, sistema ejecutivo, sistema legislativo, sistema judicial, principales partidos).
- Jefe de estado y de gobierno.
- Organizaciones internacionales a que pertenece.
- Datos prácticos para viajes de negocios.

**Datos específicos.** Se incluyen todos los elementos a tener en cuenta para formalizar la negociación y que resultan determinante para la toma de decisión. Estos datos son inherentes a los perfiles de país que se desarrollan en la Dirección.

- Economía (indicadores macroeconómicos que evidencien que es factible la comercialización con este país).
- Comercio exterior. (principales países con que establece relaciones comerciales y los principales productos que comercializa).
- Relaciones Internacionales ( estado de sus relaciones con otros países principalmente del sector)
- Relaciones bilaterales (relaciones del país con Cuba, si existen otras instituciones nacionales que tienen negociaciones con este país).
- Estado del sector de las TIC en el país estudiado.
- Participación en Ferias y Eventos internacionales.
- Marco legal para invertir en las TIC en el país.
- Aspectos técnicos, financieros y jurídicos de interés dentro del sector.
- Consejos prácticos.
- Sitios de interés.

El resto de los elementos varía en dependencia del interés del solicitante.

Al principio de cada informe deben aparecer las consideraciones generales del especialista que confeccionó el producto.

Las fuentes de información que más se consultan en el proceso de elaboración de un perfil de país son los sitios Web oficiales, el Almanaque mundial, el Anuario económico-geopolítico mundial, Sitios de instituciones que publican perfiles de países como por ejemplo el sitio Web de la CIA, publicaciones científicas impresas y electrónicas y la prensa. De todas estas fuentes se selecciona la información más actualizada y que se ajuste al objetivo del cliente.

### **Perfil de compañía.**

Es la caracterización de una organización determinada. Brindan información general sobre una entidad perteneciente a un sector específico. El principal objetivo que se persigue con un perfil de este tipo es conocer quién es la institución, qué hace y el cómo lo hace.

**Datos generales.** Son los elementos comunes a todos los productos de este tipo entre los que se encuentran:

- Nombre Completo de la entidad.
- Actividad fundamental que desarrolla.
- Datos de localización.
- Tipo de compañía.
- Estructura organizacional.
- Directivos principales.
- Cantidad de empleados.
- Subsidiarias y propiedades.
- Historia.
- Estado legal.
- Investigación y desarrollo.
- Competidores principales.
- Productos que comercializa.
- Productos en desarrollo.
- Información económica y financiera.
- Dirección electrónica.

**Datos específicos.** Se incluyen los elementos que sean inherentes a la empresa y que constituyan de mayor peso para la toma de decisiones.

- Estrategias de negocios.
- Productos principales.
- Mercados principales.
- Aliados estratégicos.

- Ventajas competitivas.
- Principales clientes.
- Principales proveedores.
- Aspectos judiciales relevantes.
- Precios de productos determinados.
- Volumen de ventas anuales.
- Rentabilidad.
- Solvencia económica.
- Liquidez.
- Noticias de prensa recientes sobre la empresa.

Además de todos estos se pueden incluir tantos otros elementos como determine el cliente que solicite el servicio.

Entre las principales fuentes de información que se consultan para este tipo de producto se encuentran, las BD, los directorios de empresas, las publicaciones científicas, los informes anuales, los comunicados de prensa y los catálogos comerciales.

### **Perfiles de sector**

Es la caracterización de un sector de acuerdo con los indicadores generales. Brinda información sobre el comportamiento de los elementos que conforman el sector, que puede ser industrial, económico, social o de cualquier otro tipo.

**Datos generales.** Se incluye toda la información común para los perfiles de este tipo como son:

- Definición del alcance del sector.
- Estructura y elementos organizacionales.
- Desarrollo histórico.
- Perfil económico.
- Tendencias.
- Líneas de productos o servicios.

- Estado de competencia.
- Estado de la innovación y del desarrollo científico- técnico.
- Clientes principales.
- Proveedores.

**Datos específicos.** Se incluyen los aspectos que resulten esenciales para la toma de decisiones en el momento de realizar la negociación o abordar el mercado.

- Organizaciones líderes dentro del sector.
- Áreas geográficas con mayor desarrollo en la actividad.
- Productos y servicios con mayor índice de comercialización.
- Principales tendencias de desarrollo.

Las principales fuentes de información que se emplean durante la elaboración de los perfiles de sector son los sitios Web de las organizaciones internacionales, las cámaras de comercio de diferentes países, oficinas comerciales, directorios comerciales, informes estadísticos de sectores específicos, publicaciones comerciales, entre otras.

#### **Perfil de personalidad.**

Es la caracterización de una persona con la que se pretende establecer relaciones de negocios. El acceso a las fuentes de información para conformar este tipo de perfil es más complejo, ya que no siempre se encuentra pública y su acceso es limitado. Por esta razón es considerado entre los perfiles estratégicos el más difícil de realizar.

**Datos generales.** Se incluyen todos los elementos que se utilizan para elaborar este tipo de perfil:

- Nombre completo de la personalidad.
- Foto actual
- Datos de localización particular (dirección, teléfono, fax, correo electrónico y sitio Web).

- Centro de trabajo actual.
- Datos de localización del centro de trabajo.
- Descripción de la actividad de la organización en que trabaja.
- Cargos que ocupa actualmente en esa entidad. Tiempo en el cargo.
- Otras responsabilidades que ha ocupado en su vida laboral.
- Actividad social no laboral.
- Ingresos anuales.
- Éxitos como empresario, o en su vida social en general.
- Elementos curriculares.
- Títulos que posee.
- Datos sobre su infancia.
- Datos sobre su familia, origen social.
- Estilo de vida.
- Amistades de interés: en la ciencia, la política y los negocios.
- Premios y distinciones obtenidas.
- Propiedades personales, acciones en la bolsa.
- Organizaciones más importantes de las cuales es miembro.
- Posición política.
- Patentes.
- Acciones pasadas significativas para el estudio de su personalidad en : política, ciencia, vida social etcétera.

Para definir los datos que se incluirán en este tipo de perfil se tomó la información brindada en el libro: Inteligencia Empresarial qué y cómo. (14).

Se incluirán además tantos datos de interés como solicite el cliente

Las principales fuentes de información que se emplean para desarrollar este tipo de producto son los directorios del tipo Who's Who. Otras fuente sería personas que conozcan a la personalidad objeto de estudio, aunque utilizar este recurso significa un riesgo y requiere de una ética esmerada. El informe final se le entregará al cliente en formato pdf, para garantizar la calidad del documento.

## **Conclusiones**

1. Los procedimientos son una herramienta imprescindible para la elaboración de perfiles estratégicos en cualquier Organización que se dedique a elaborar productos de inteligencia empresarial.
2. Los procedimientos para la elaboración de Perfiles estratégicos analizados no se ajustaban a los requerimientos de la Dirección de Información de la UCI.
3. Se elaboró la propuesta de procedimiento para la elaboración de perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la UCI.
4. La presente investigación constituye un aporte a la gestión del conocimiento para la Dirección de Información y la Universidad de las Ciencias Informáticas.

**Recomendaciones**

1. Crear una Base de Datos que permita almacenar todos los trabajos de Inteligencia empresarial que desarrolle el Grupo de Vigilancia Tecnológica.
2. Completar el equipo de trabajo dedicado a elaborar productos de inteligencia empresarial.
3. Que el procedimiento propuesto constituya la herramienta de trabajo para la elaboración de los perfiles estratégicos en la Dirección de Información de la UCI.
4. Continuar la investigación para desarrollar los procedimientos para los restantes productos de inteligencia empresarial que elabora la Dirección de Información de la UCI.
5. Utilizar los pasos para brindar el servicio de los perfiles estratégicos descritos en esta investigación, para dar respuestas a las solicitudes de servicio del resto de los productos de inteligencia empresarial que se desarrollan en la Dirección de Información de la UCI.

### Referencias Bibliográficas

1. Prusak L. The Knowledge Advantage. Strategy & Leadership. 1996 March/April:6-8.
2. Samoilovich D. La Universidad en la Sociedad de la Información. Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la transformación de la Educación Superior de América Latina y del Caribe; 1996 20 de noviembre de 1996; Ciudad de la Habana. 1996.
3. Porter ME. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York; 1985; Harvad Business school. 1985.
4. Diccionario de la Real Academia Española. 2001. p. 679.
5. Gibbons P, Prescott J. Parallel competitive intelligence processes in organizations. International Journal of Technology, Special Issue On Informal Information Flow Management. 1996;11(1-2).
6. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York; 1980; Harvad Business school. 1980.
7. Tyson K. The Complete Guide do Competitive Intelligence: gathering, analysing and using competitive intelligence. Chicago, Estados Unidos: Int. Ltd. Lisle; 1998.
8. Orozco E. Inteligencia empresarial: qué y cómo. Ciudad de la Habana: IDICT; 2009.
9. Diccionario Gestión del Conocimiento e informática. Dintel. p. 133.
10. Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge - Creating Company. New York City: Oxford University Press; 1995.
11. Simeón RE. En Entrevista publicada en la revista Nueva Empresa. Nueva Empresa. 2001;1(1).
12. Ponjuán G. Introducción a la gestión del conocimiento. In: Habana DdByCdIIIFdCUdL, editor.; 2006; La Habana. 2006.
13. 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. 2001;10:7-8.
14. Colectivo de Autores. Inteligencia empresarial: qué y cómo. Ciudad de la Habana: IDICT; 2009.

15. Escorsa P. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas. Conferencia inaugural de los Estudios de Información y Documentación de la UOC del segundo semestre del curso 2001-2002; 2002. 2002.
16. VigTecnológica. [cited]; Available from: <http://www.madrimasd.org/vigTecnologica/>.
17. Morcillo P. La dirección estratégica de la tecnología e innovación. Civitas, Madrid. 1997.
18. Monografías. Bussiness intelligence.
19. Biomundi. [cited]; Available from: <http://www.biomundi.pco.cu>.
20. El pequeño Larouse ilustrado. 2005. p. 785.
21. Administración y finanzas. Editorial Océano. p. 213.
22. Fleitas I, Orozco E. Perfiles Estratégicos. Inteligencia empresarial: qué y cómo. Ciudad de la Habana: IDICT; 2009.
23. Larousse Educativo Juvenil Ilustrado. Larousse. p. 756.

**Bibliografía**

1. Amaya D. Propuesta metodológica para el perfeccionamiento del proceso de enseñanza de la Matemática Discreta en la carrera de Ingeniería en la Universidad de las Ciencias Informáticas. Ciudad de la Habana: Universidad de las Ciencias Informáticas; 2008.
2. Andreu R. Procedimiento de planificación de sistemas de información en paralelo con la estrategia de negocio: un ejemplo de aplicación. Estrategias y sistemas de información. Segunda ed: Mc Grau Hill. p. 216.
3. Artículos Informativos.con.mx. Artículos Informativos Mexico. [consultado abril 2010]; Available from: <http://www.articulosinformativos.com.mx/>.
4. Cabanelas P, Lorenzo J. Las competencias de la empresa como factor básico en la rentabilidad económica. Revista Galega de Economía. 2007;16(1).
5. Centro de Comercio Internacional. Guía para la Elaboración de Perfiles de Mercado. UNCTAD/OMC; 2006. p. 94.
6. CEPEC. Perfil de País: República del Ecuador. Revista Mercado. 2009;Año 13(54):22-32.
7. Cerda D. Inteligencia científico-tecnológica. AAINTELIGENCIA. 2010(03).
8. Colectivo de Autores. Inteligencia empresarial: qué y cómo. Ciudad de la Habana: IDICT; 2009.
9. Concepción M, Francisco P. La Inteligencia Empresarial como función de trabajo de la administración. Contribuciones a la Economía. 2009.
10. Diaz JC. Modelo de gestión del conocimiento para la Gestión de proyectos en la UCI [Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión de Proyectos]. Ciudad de la Habana: Universidad de las Ciencias Informáticas; 2007.
11. Escorsa P. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas. Conferencia inaugural de los Estudios de Información y Documentación de la UOC del segundo semestre del curso 2001-2002; 2002. 2002.
12. Escorsa P. ¿Qué es la Inteligencia Competitiva? Madrid: UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID 2007.
13. Escorsa P. INTEC: La inteligencia Competitiva, Factor clave para la

- Toma de Decisiones estratégicas en las organizaciones. . Lázaro P, editor.: Comunidad de Madrid; diciembre 2009.
14. Faloh R, Fernández MC. Gestión del conocimiento. Concepto, aplicaciones y experiencias. La Habana: Academia Gecyt; 2002.
  15. Fernández JJ. Más allá de Google. Primera ed. Barcelona, España; 2008.
  16. Fernández M, Ponjuán G. Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento ACIMED. 2008;18(1).
  17. Haber A, Más A. Metodología para el diagnóstico, implantación y evaluación de la Inteligencia Organizacional en la Delegación del CITMA de Ciudad de La Habana. Congreso Internacional de Información - Info; 2010; Palacio de Convenciones, La Habana. 2010.
  18. Ideko. Proyecto - Sistemas de Inteligencia Competitiva Personalizada (ICP). [consultado diciembre 2009]; Available from: <http://www.ideko.es/contenido.php?id=es&Nconteni=1160319649&Nseccion=1156147316>
  19. Llopis Taverner J, González Ramírez MR, Gascó Gascó JL. Análisis de Páginas Web Corporativas como descriptor estratégico. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 2009;15(3):119-33.
  20. Mesa J. Sistema de información estratégica Mailxmail; [consultado abril 2010]; Available from: <http://www.mailxmail.com/curso-presentacion-resultados/sistema-informacion-estrategica>.
  21. Mesa J. Requerimientos de un sistema de inteligencia empresarial Gestipolis; [consultado abril 2010]; Available from: <http://www.gestipolis.com/canales5/ger/requisis.htm>.
  22. Montero A, Martín J. Inteligencia económica como vector internacional de seguridad. DT. 2008(18).
  23. Noboa F. Fuerzas sectoriales y rentabilidad. Journal [serial on the Internet]. 2006 Date: Available from: <http://www.fabrizonoboa.net/pdf/fn004.pdf>.
  24. Pérez A, Ruiz L. Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad.: Grupo editorial 2005.
  25. Ponjuán G. Gestión del conocimiento y el profesional de la información, una visión desde los países de Iberoamérica. Ponencia presentada al VII

- Congreso de EDIBCIC; 2006; Marília, Brasil. 2006.
26. Porter ME. *Competitive Strategy: The Core Concepts. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance: Business & Economics*; 1998.
27. Ramos JL. *Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]*. Ciudad de la Habana; 2008.
28. Rodríguez A, Rodríguez S, Noriega C. *Reglamento para el funcionamiento de la Vigilancia Tecnológica en la empresa. Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa - Intempres*; 2010; Palacio de Convenciones, La Habana. 2010.
29. Rodríguez L. *Propuesta de un programa de alfabetización informacional para proyectos productivos en la Universidad de las ciencias informáticas. Ciudad de la Habana: Universidad de las Ciencias Informáticas*; 2007.
30. Román M, Castell J, Jinoria Y, Espinosa D. *El Diagnóstico Informacional para las organizaciones: propuesta de procedimiento para su ejecución. Congreso Internacional de Información - Info 2010; Palacio de Convenciones, La Habana. 2010.*
31. Roque D, Fleitas IE. *Perfil del sector de la educación de postgrado en la rama agropecuaria en Cuba. Congreso Internacional de Información - Info; 2010; Palacio de Convenciones, La Habana. 2010.*
32. Sabater V, Conca FJ, García F, Gascó JL, Llopis J, Marco B, et al. *Metodología para la Elaboración de un Perfil de Competencias del Título de Grado de Administración y Dirección de Empresas. Journal [serial on the Internet]. Date.*
33. Salgado D, Guzmán MV, Carrillo H. *Establecimiento de un sistema de vigilancia científico-tecnológica. ACIMED. 2003;11(6).*
34. Sánchez S. *Servicio de Información en línea para la Inteligencia Empresarial en el sector de la Biociencias en Cuba: Consultoría BioMundi/IDICT.*
35. Santos AC. *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. Academia 2002; 2002.*
36. Saporosi G. *Cómo diseñar un sistema de Inteligencia Competitiva.*

FRANCHISING GROUP.

37. Serrate AdlÁ, Horta R. Procedimiento para la evaluación de la cultura organizacional innovadora. Experiencia en la Filial IDICT Matanzas. Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa - Intempres; 2010; Palacio de Convenciones, La Habana. 2010.
38. Somaliland Official Website. Republic of Somaliland - Country profile. [consultado diciembre 2009]; Available from: <http://www.somalilandgov.com/cprofile.htm>.
39. Suárez M. Estrategia Pedagógica para la capacitación del Técnico C en atención integral al becario en función del trabajo educativo en la Residencia Estudiantil de la Universidad de las Ciencias Informáticas [Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Educación]. Ciudad de la Habana; 2008.
40. Tena J, Coma A. Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competitiva, cooperativa, neutral e individual. El profesional de la información. 2001;10(5).
41. Tena J, Comai A. El Desarrollo de la inteligencia competitiva en España: un recorrido bibliográfico. PUZZLE. 2005;Año 4(16):pp 4-10.
42. Wilson TD. Information management. Department of Information Studies; University of Sheffield, England.
43. Zaintek. Servicios avanzados de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva en Pymes: el caso Zaintek. PUZZLE. 2004;Año 3(9):pp 31-41.

## Anexos

## Anexo 1: Sitios relacionados con Inteligencia Empresarial.

Sitio	Breve descripción
78zpm ( <a href="http://www.78zpm.com/">http://www.78zpm.com/</a> )	La compañía se especializa en servicios de inteligencia enfocados a industrias y negocios. Trabaja en la investigación y análisis de mercados e industrias, y desarrolla consultorías estratégicas para la comercialización de productos.
Advanced Information Consultants ( <a href="http://www.advinfoc.com/">http://www.advinfoc.com/</a> )	AIC ofrece servicios de entrega de documentos, servicios bibliotecarios, investigación y servicios de inteligencia competitiva a través de Bryant Information Group, Inc. Los servicios de inteligencia competitiva incluyen: alertas, perfiles de competidores, encuestas, entrenamientos. Además brindan otros servicios relacionados como son: investigaciones de campo, investigación de litigios, investigaciones en línea.
agencevirtuelle.com ( <a href="http://www.agencevirtuelle.com/uk">http://www.agencevirtuelle.com/uk</a> )	Empresa que trabaja en la elaboración de estrategias para colocar productos y servicios de los clientes en posiciones privilegiadas en el mercado y el gusto de los consumidores. Sus servicios incluyen: consulta, diseño, programación, apadrinamiento, promoción y mantenimiento.
Alkaest ( <a href="http://www.alkaest.com">http://www.alkaest.com</a> )	Expertos en innovación industrial e información económica y tecnológica. Propone servicios individuales que respondan a exigencias específicas de pequeñas y medianas empresas, a filiales de grandes grupos y administraciones públicas y privadas. Difunden información especializada a través de listas de discusión. Brinda servicios de consultoría relacionada con energía, ambiente, construcción, telecomunicaciones, estudios sectoriales, asistencia a

	innovaciones industriales, inteligencia económica, educación, informaciones legales.
Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva ( <a href="http://www.abraic.org.br/">http://www.abraic.org.br/</a> )	Asociación que congrega a personas que ejercen actividades de analistas de inteligencia y otras relacionadas con ello, con el fin de proporcionarles una autorización permanente e integración como un mercado para diseminar en Brasil información académica empresarial.
Aurora WDC ( <a href="http://www.aurorawdc.com/reconindex.htm">http://www.aurorawdc.com/reconindex.htm</a> )	Ofrece soluciones de inteligencia competitiva a través de tres grupos de trabajo. El grupo de análisis e investigación de la competencia que ofrece servicios de análisis e investigación de mercado y competencia en diversas industrias. El grupo de sistemas de conocimiento competitivo y desarrollo que se encarga del entrenamiento especializado. Y un grupo que se encarga de las publicaciones y eventos.
AWARE (Competitive Intelligence for Business Success) ( <a href="http://www.competitive-intelligence.co.uk/">http://www.competitive-intelligence.co.uk/</a> )	Es una consultoría en inteligencia competitiva cuyos servicios incluyen búsqueda y análisis de datos, entrenamientos en lo relacionado a la inteligencia competitiva, y asesoría en la implantación de sistemas de inteligencia competitiva. Brinda servicios fundamentalmente en el Reino Unido y Europa. Los servicios de inteligencia competitiva incluyen: monitoreo de competidores, perfiles de competidores, entrenamientos y otros. Los servicios de inteligencia de marketing incluyen: análisis SWOT, simulación de escenarios, diseño y promoción de sitios web, entrenamiento en marketing, y otros. También en este sitio aparecen un grupo de enlaces a recursos de inteligencia competitiva y recursos de marketing de mucha utilidad. Además incluye un grupo de artículos y casos de estudios

	relacionados con este perfil.
BerlinerSpy Competitive Intelligence Services ( <a href="http://berlinerspy.com/">http://berlinerspy.com/</a> )	Ofrece servicios de investigación en inteligencia de negocios, análisis de competidores, inteligencia de mercado, desarrollo de los procesos de comercialización, y otras actividades relacionadas. Realiza monitoreos continuos de información y elaboración de reportes para las empresas.
BOLT International, Inc. ( <a href="http://www.boltinternational.com/">http://www.boltinternational.com/</a> )	Desarrolla actividades de inteligencia competitiva enfocada a la toma de decisiones por parte de empresas del sector médico farmacéutico.
Business Intelligence Associates ( <a href="http://www.bizintell.com/">http://www.bizintell.com/</a> )	Business Intelligence Associates, Inc. se especializa en la obtención y análisis de información para el desarrollo de procesos de inteligencia competitiva. Sus productos incluyen: perfiles de compañías, análisis de industrias, monitoreo de negocios, inteligencia internacional, monitoreo de productos y servicios.
Cipher Systems ( <a href="http://www.cipher-sys.com/">http://www.cipher-sys.com/</a> )	La compañía Cipher Systems se presenta como líder en los servicios de consultoría en inteligencia competitiva y gestión del conocimiento, así como en la producción de softwares para dar soluciones técnicas a las empresas. Su principal producto es el software Knowledge.Works.
Comintell ( <a href="http://www.comintell.com/">http://www.comintell.com/</a> )	Comintell es una empresa líder en el norte de Europa en la elaboración de soluciones, aplicaciones (softwares) y portales para la inteligencia competitiva y la gestión del conocimiento. Desarrolla soluciones y portales de gestión del conocimiento en las áreas: educación electrónica, inteligencia competitiva, cadenas de distribución y venta, estrategias y desarrollo de negocios, ventas y manejos de clientes.
Competitive Business Intelligence & Analysis (CBIA)	CBIA es la compañía líder en Africa del Sur en la consultoría en

<a href="http://www.cbia.co.za/">(http://www.cbia.co.za/)</a>	inteligencia competitiva. CBIA enfoca sus servicios hacia el empleo de la inteligencia de negocios en formas éticas y legales, y ofrece una amplia variedad de servicios específicos de consultoría que incluyen: implementación de capacidades de inteligencia competitiva en las empresas, entrenamientos en este campo, servicios de contrainteligencia corporativa, y análisis del comportamiento de los competidores.
Competitive Intelligence & Counterintelligence Services, Phoenix Consulting Group ( <a href="http://www.intellpros.com">http://www.intellpros.com</a> )	Phoenix provee a los clientes de servicios de consulta en inteligencia competitiva a negocios de pequeño, mediano y gran tamaño en diversas industrias. Sus servicios comerciales incluyen: consultoría en inteligencia competitiva, programas de desarrollo profesional, seminarios ejecutivos, asistencia especializada en seguridad y sus servicios gubernamentales incluyen: estudios de campo, entrenamientos, estudios especializados, asistencia especializada en seguridad. Además brinda enlaces relacionados con organizaciones de inteligencia y contrainteligencia empresarial en los Estados Unidos, sitios de inteligencia competitiva, documentos y reportes relacionados, sitios de contrainteligencia corporativa y de gobierno, y otros sitios relacionados con inteligencia de gobierno en Europa, Reino Unido, Canadá y Africa.
CTC International Group, Inc. ( <a href="http://www.ctcintl.com/">http://www.ctcintl.com/</a> )	Empresa que brinda servicios búsqueda, manejo y análisis de la información para la inteligencia competitiva
DeGenaro & Associates, Inc. ( <a href="http://www.biz-intel.com/">http://www.biz-intel.com/</a> )	Proveedor de servicios de consultoría estratégica que incluyen: búsqueda y análisis de información, alertas sobre el entorno competitivo, diseño de sistemas de inteligencia,

	soluciones de contrainteligencia.
Demiurge Consulting ( <a href="http://www.demiurgeconsulting.com/">http://www.demiurgeconsulting.com/</a> )	Esta compañía se especializa en inteligencia competitiva, contrainteligencia corporativa y gestión del conocimiento, además trabajan en la creación de departamentos de inteligencia corporativa y en la evaluación y auditoría de los ya existentes
Docere Intelligence ( <a href="http://www.docereintelligence.com/">http://www.docereintelligence.com/</a> )	Docere Intelligence es una firma líder en inteligencia competitiva y gestión del conocimiento. Sus principales áreas de negocios son: consultoría estratégica, tecnologías de inteligencia, dar apoyo a las organizaciones con soluciones inteligentes. Incluye el desarrollo de aplicaciones para el desarrollo de sus funciones.
EMP intelligence services ( <a href="http://www.emp-is.com/">http://www.emp-is.com/</a> )	EMP es una de las firmas consultoras líderes en inteligencia competitiva. Su principal misión es apoyar a las empresas a su crecimiento, incrementar sus ganancias y su competitividad mediante los servicios de especializados en inteligencia competitiva y gestión del conocimiento los cuales son: desarrollo de estrategias y sistemas de inteligencia competitiva, análisis de información y desarrollo de softwares, asesorías especializadas en el tema.
EMR Consulting Group ( <a href="http://www.cadvision.com/emrconsu/">http://www.cadvision.com/emrconsu/</a> )	EMR Consulting Group se especializa en la investigación y análisis enfocada a la búsqueda de soluciones estratégicas para las empresas. Entre sus servicios se encuentran: análisis de mercado y competidores, entrenamiento en métodos de inteligencia, y apoyo a las empresas para la instauración de sistemas de inteligencia. Tiene tres áreas específicas de trabajo: los servicios de consultoría, servicios de información y servicios educacionales. Ofrece un grupo de enlaces de interés relacionados con inteligencia competitiva.

<p>EuroIntelliTech Community (<a href="http://www.eurointellitech.com/">http://www.eurointellitech.com/</a>)</p>	<p>EuroIntelliTech Community trabaja en el sentido de suplir las necesidades de información, de tecnologías de comunicación, telecomunicaciones, y negocios a través de internet en Europa Central y del Este. Sus servicios incluyen publicaciones y bases de datos.</p>
<p>European Management Group (<a href="http://www.emgltd.com/">http://www.emgltd.com/</a>)</p>	<p>Soluciones tecnológicas innovativas y prácticas que cubren las áreas de inteligencia competitiva y gestión del conocimiento, manejo de las relaciones con clientes y sistemas financiero comerciales, mediante el desarrollo de un grupo de softwares y herramientas específicas para estos fines. Ofrece sus servicios y productos a empresas europeas.</p>
<p>Factiva CI Center (<a href="http://www.factiva.com/cicenter/index.asp?node=sub-menu1-title0-link2/">http://www.factiva.com/cicenter/index.asp?node=sub-menu1-title0-link2/</a>)</p>	<p>En este sitio se ofrecen noticias del entorno mundial e información de negocios. la misión de esta compañía es convertirse en un proveedor indispensable de información de negocios y soluciones elaboradas para ayudar a la toma de decisiones de las empresas. Se incluyen informaciones de más de 8,000 fuentes de todo el mundo que contienen noticias, artículos, investigaciones de mercado, reportes de análisis de inversiones y cotización de empresas.</p>
<p>Fuld and Company (<a href="http://www.fuld.com/index.html">http://www.fuld.com/index.html</a>)</p>	<p>FULD &amp; COMPANY es una empresa líder internacional en el campo de la inteligencia competitiva. Es una firma consultora que analiza el mercado y los competidores, enseña métodos de inteligencia y ayuda a las compañías a establecer capacidades de monitoreo interno de competidores. Además ofrece un índice de inteligencia diseñado para ayudar a recuperar información sobre inteligencia empresarial. Este índice contiene enlaces a más de 600 sitios web relacionados con inteligencia</p>

	empresarial.
Global Trade Solutions ( <a href="http://www.go-global.net/">http://www.go-global.net/</a> )	Global Trade Solutions es una firma consultora especializada en comercio internacional, planeación de comercialización internacional, inteligencia competitiva, investigación de mercado e industrias, estrategias de mercado, Búsqueda de socios internacionales, y financiamiento del comercio. Se desempeña en diversas industrias y varios países del mundo.
HumanSource ( <a href="http://www.humansource.com/">http://www.humansource.com/</a> )	HumanSource Inc. trabaja enfocada a la utilización de la inteligencia humana en los negocios. Sus principales servicios incluyen: Psicología industrial y organizacional/Soluciones en el manejo de recursos humanos, entrenamiento y consultoría en inteligencia competitiva, desarrollo de estrategias para las empresas.
HURST ASSOCIATES, LTD., Information for Intelligent Decisions ( <a href="http://www.hurstassociates.com/">http://www.hurstassociates.com/</a> )	Hurst Associates, Ltd. Brinda servicios de inteligencia competitiva, que incluyen: investigación de negocios e investigación de propiedad intelectual. Trabaja también enfocada hacia la gestión del conocimiento.
Infosearch ( <a href="http://www.infosearch.ch/">http://www.infosearch.ch/</a> )	Desarrolla actividades vinculadas con la inteligencia competitiva y la gestión del conocimiento.
Intelligence Brief: your source for knowledge ( <a href="http://www.intelbrief.com">http://www.intelbrief.com</a> )	En este sitio se integran noticias, reportes y referencias de alrededor de 2000 fuentes organizadas en 200 categorías, con el objetivo de brindar inteligencia operacional y accionable para la toma de decisiones. Se puede encontrar información relacionada con inteligencia para negocios, para inversiones y comercialización, así como sitios relacionados con la inteligencia empresarial en la tecnología, inteligencia militar, de gobierno, mundial, sitios regionales de inteligencia y otros relacionados.

<p>Intelligent Resources (<a href="http://www.intelligentresources.com/index.htm">http://www.intelligentresources.com/index.htm</a>)</p>	<p>La compañía trabaja enfocada específicamente a servicios de consulta de empleo y de personalidades, necesidades de direccionamiento y desarrollo futuro de las compañías, investigación enfocada a identificar fuentes potenciales en las compañías y roles relevantes, entre otras actividades.</p>
<p>LemonLime (<a href="http://www.lemonlimestrategy.com/">http://www.lemonlimestrategy.com/</a>)</p>	<p>LemonLime ofrece servicios de inteligencia estratégica de negocios a consultores, inversionistas y dueños de empresas. Sus principales servicios incluyen: monitoreo estratégico, análisis estratégico de mercado, soluciones estratégicas.</p>
<p>Manning &amp; Napier Information Services (<a href="http://www.mnis.net/">http://www.mnis.net/</a>)</p>	<p>Ofrece varios servicios de información. Es una empresa líder en el diseño de productos innovativos para el acceso, análisis y manejo de grandes volúmenes de información disponible para los profesionales y empresarios de negocios en la actualidad.</p>
<p>MIRA CONSULTING, Market Intelligence Research Associates (<a href="http://www.miraconsulting.com">http://www.miraconsulting.com</a>)</p>	<p>MIRA Consulting es una compañía especializada en planeamiento y desarrollo de negocios. Sus servicios incluyen: planes de negocios, investigaciones y análisis de mercado y de industria, inteligencia competitiva, manejo financiero, estrategias de mercado, inteligencia de mercado, manejo de proyectos, análisis financieros y otros relacionados.</p>
<p>New York Society of Security Analysts (NYSSA) (<a href="http://www.nyssa.org/">http://www.nyssa.org/</a>)</p>	<p>Constituye un foro para el intercambio de información entre inversionistas en Estados Unidos el cual incluye una lista de seminarios y presentaciones corporativas.</p>
<p>Open Door Consulting (<a href="http://www.opendoorconsulting.com/">http://www.opendoorconsulting.com/</a>)</p>	<p>Ofrece soluciones de inteligencia competitiva a clientes tanto del Reino Unido como internacionales. Sus servicios incluyen: inteligencia y contrainteligencia competitiva. El</p>

	sitio ofrece algunos enlaces de interés
OTUS Business Intelligence Services ( <a href="http://www.otus.co.nz/">http://www.otus.co.nz/</a> )	Proveedor internacional de servicios de inteligencia de negocios y estrategias corporativas, mediante: educación, entrenamientos, auditorías en información, validación de procesos, consultorías. Además ofrece servicios de seguridad tanto física como tecnológica, evaluación y manejo de los riesgos para las empresas, etcétera.
Proactive Enterprise ( <a href="http://www.proactent.com/">http://www.proactent.com/</a> )	Proactive Enterprise, Inc. se especializa en la realización de investigaciones relacionadas con inteligencia de negocios y en servicios de consultoría a más de 50 empresas y 200 clientes individuales en más de 20 industrias.
Society of Competitive Intelligence Professionals ( <a href="http://www.scip.org/">http://www.scip.org/</a> )	El sitio de la "Society of Competitive Intelligence Professionals" incluye publicaciones pertenecientes a la misma, grupos de discusión, base de datos de expertos, calendario de eventos e información sobre la organización.
Sookoo ( <a href="http://www.sookoo.com/">http://www.sookoo.com/</a> )	Es un directorio de información estratégica de negocios y un motor de búsqueda. Las búsquedas se pueden efectuar por diversas categorías entre las cuales se destacan: inteligencia competitiva, periódicos, noticias, artículos sobre estrategias, consultoría estratégica, pensamiento estratégico, softwares estratégicos y otros.
Strategic Decisions & Innovations, Inc. ( <a href="http://www.sdi-intel.com/">http://www.sdi-intel.com/</a> )	Compañía filipina consultora en inteligencia, contrainteligencia y estrategias de negocios. Provee servicios de consultoría en inteligencia, investigación y entrenamiento a organizaciones públicas y privadas, diseño e implementación de sistemas de inteligencia de negocios, análisis de industrias y competidores, auditorías y estudios especiales.

<p>Strategy Software ... Competitive Market Information Tools (<a href="http://www.strategy-software.com/">http://www.strategy-software.com/</a>)</p>	<p>Brinda acceso a reportes de mercado que ayudan establecer una estrategia y táctica competitiva y posición en el mercado para las compañías. Entre los productos y servicios se encuentran dos herramientas (STRATEGY! y IntoAction) enfocados a la obtención de reportes de inteligencia sobre competidores de una determinada compañía. Además oferta cursos de entrenamiento en inteligencia competitiva.</p>
<p>The Business Intelligence Source (<a href="http://www.thebisource.com/pages/about.html">http://www.thebisource.com/pages/about.html</a>)</p>	<p>The Business Intelligence Source se especializa en el desarrollo de procesos de inteligencia de negocios mediante la creación de iniciativas en el desarrollo de productos, estrategias de comercialización e investigaciones de mercado e inteligencia competitiva. Aporta además otros recursos de inteligencia competitiva de interés.</p>
<p>The CI Resource Index (<a href="http://www.bidigital.com/ci">http://www.bidigital.com/ci</a>)</p>	<p>Competitive Intelligence Resource Index es un motor de búsqueda y presentación de sitios y recursos de inteligencia competitiva en todo el mundo y clasificados por categorías, así como de fuentes de información y proveedores de servicios de productos de inteligencia competitiva. Las diferentes categorías son: asociaciones, libros, compañías, documentación, educación, empleos, publicaciones y softwares.</p>
<p>The Wall Street Transcript (<a href="http://www.twst.com/">http://www.twst.com/</a>)</p>	<p>Este sitio brinda reportes, comentarios analíticos sobre tendencias en el mercado y en la industria. De este modo su objetivo es ayudar a los inversionistas en el proceso de toma de decisiones. The Wall Street Transcript cubre todo los principales mercados sectoriales.</p>
<p>Wincite Systems (<a href="http://www.wincite.com/Default.htm">http://www.wincite.com/Default.htm</a>)</p>	<p>Empresa proveedora de softwares especializados en inteligencia competitiva y aplicaciones de gestión del</p>

---

	conocimiento. Wincite Systems provee de servicios de diseño, perfeccionamiento e implementación de la aplicación de bases de datos Wincite.
--	---

**Anexo 2: Preguntas diseñadas para entrevistas con especialistas de otras entidades.**

1. ¿Realiza el servicio de perfiles estratégicos? ¿Cuáles?
2. ¿Cuántos años de experiencia tienen en la actividad?
3. ¿Utilizan alguna metodología para realizar este trabajo? ¿Propia o adquirida?
4. ¿Cuántos miembros componen el equipo de trabajo? ¿Resulta suficiente?
5. ¿Qué tiempo promedio demora el estudio?

**Anexo 3: Encuesta aplicada a los especialistas del grupo de Vigilancia tecnológica.**

La siguiente encuesta tiene como objetivo diagnosticar el estado del servicio que brinda el equipo de Vigilancia tecnológica de la Dirección de información.

Su contribución será de gran utilidad para el desarrollo de la siguiente investigación-

Según su punto de vista relacione los factores internos y externos que influyen en el buen desarrollo del servicio de elaboración de perfiles estratégicos en la Dirección

**Internos**

***Fortalezas***

***Debilidades***

**Externos**

***Oportunidades***

***Amenazas***

	<b>Solicitud de Servicios de Perfiles estratégicos</b>	No. Solicitud:
		Fecha: DD-MM-AAAA

**Anexo 4: Modelo de solicitud de servicio.**

**Datos del Cliente:**

<b>Nombre y Apellidos:</b>	<i>[Nombre y apellidos del solicitante del servicio]</i>
<b>E-mail:</b>	<i>[Especificar dirección electrónica para localizar al solicitante]</i>
<b>Cargo:</b>	<i>[Especificar cargo o rol que desempeña]</i>
<b>Proyecto:</b>	<i>[Nombre del proyecto para el que solicita el servicio]</i>
<b>Facultad:</b>	<i>[Especificar facultad a la que pertenece el proyecto]</i>

<b>Tipo de Servicio:</b>	
Perfil de Personalidad	( )
Perfil de País	( )
Perfil de empresa	( )
Perfil de Sector	( )
<b>Descripción de la solicitud de Servicio:</b>	
<i>[Una descripción breve del servicio solicitado]</i>	

<b>Aprobación del Servicio</b>	Si ____	No ____	<b>Observaciones:</b>
	<b>Especialista</b>		
		<i>[Especificar especialista que dará respuesta a la solicitud]</i>	

## Anexo 5: El sitio del blog Vigitec.

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the website 'Vigitec - Perfiles estratégicos'. The address bar shows the URL 'http://vigitec.uci.cu/?page\_id=146'. The website header includes the logo 'Vigitec' and the tagline 'servicio de vigilancia tecnológica (beta)'. A navigation menu contains 'Inicio', 'Acerca de', 'Perfiles estratégicos', and 'Productos de impacto'. The main content area is titled 'Perfiles estratégicos' and contains the following text:

En esta sección se incluyen Perfiles especializados como productos de alto valor agregado dentro de la Vigilancia Tecnológica. Se relacionan perfiles de sector, de compañías, de personalidad, de país.

**Perfil de sector. Inteligencia Artificial**

Resumen: Partiendo de un estudio realizado en la base de datos Business & Company, Ebsco (Business Source Premier), directorios en línea de universidades y empresas, entre otras fuentes, se realizó un análisis de las principales empresas que en la actualidad se especializan en la temática de Inteligencia Artificial. Se definen sus productos y especialidades, así también sus principales características, a partir del establecimiento de diferentes campos para organizar la información recuperada. Se recuperaron un total de 40

On the right side of the page, there are two sections: 'HUBE DE ETIQUETAS' with links for 'Internet aplicaciones web', 'empresas', 'Inteligenci', 'realidad virtual', 'seguridad', and 'libre tecnología digital'; and 'TEMÁTICAS' with a dropdown menu showing 'aplicaciones web', 'artículo', and 'bioinformática'. The browser's taskbar at the bottom shows the system tray with the time '11:00' and the name 'zabera'.

Vigitec » Perfiles estratégicos - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

http://vigitec.uci.cu/?page\_id=146

Más visitados Comenzar a usar Firef... Últimas noticias Hotmail gratuito Personalizar vínculos Windows Media Windows

Vigitec » Perfiles estratégicos

[Perfil de sector y universidades especializadas en Inteligencia Artificial](#)

Perfiles de empresas y universidades especializadas en Realidad Virtual.

Resumen: Partiendo de un estudio realizado en la base de datos Business & Company y directorios en línea de universidades y empresas, se realizó un análisis de las principales empresas que en la actualidad se especializan en la temática de Realidad Virtual. Se definen sus productos y especialidades. Incluimos información gráfica sobre la distribución de empresas punteras en la temática por países, así como los principales productos que se desarrollan por éstas. Se recuperaron un total de 21 empresas, distribuidas por varios países, aunque la presencia por país no es muy representativa. Se enuncian además las principales universidades que incluyen la Realidad Virtual como temática fundamental en sus grupos de investigación, a fin de adquirir conocimiento de cómo se está moviendo la temática a nivel internacional, para la toma de decisiones en nuestra univer

Palabras clave: realidad virtual, universidades, empresas, productos

[Perfiles de empresas y universidades en Realidad Virtual](#)

Perfil de sector. Simuladores Quirúrgicos.

Resumen: Los perfiles de empresas y la detección de centros de investigación de temas afines son productos que aportan información valiosa para detectar productos nuevos del

software educativo  
software libre  
tecnologías de bases de  
tecnologías digitales  
telecomunicaciones  
video y sonido digital

ARCHIVO  
2010

ADMINISTRADORES

Alinoet Suárez Jorge

Terminado zotero

Inicio Zimbra: Plan d... 2 Explorador ... 2 Firefox 2 Microsoft O... ES 11:03



## Contenido

Datos Generales.....	88
Nombre oficial: .....	88
Mapa: .....	88
Bandera.....	88
Área:.....	88
Costas.....	88
Fronteras.....	88
División política.....	88
Capital y ciudades principales.....	88
Moneda.....	88
Idioma.....	88
Fiestas nacionales.....	88
Hora oficial.....	88
Gentilicio.....	89
Perfil demográfico: .....	89
Perfil cultural: .....	89
Perfil educacional.....	89
Principales costumbres.....	89
Bienestar social y salud.....	89
Perfil económico:.....	89
Geografía y clima.....	89
Historia: .....	89
Gobierno: .....	89
Jefe de estado y de gobierno.....	90
Organizaciones internacionales a que pertenece.....	90
Datos prácticos para viajes de negocios.....	90
Datos específicos.....	91
Economía.....	91
Comercio exterior.....	91
Relaciones Internacionales.....	91
Relaciones bilaterales.....	91
Estado del sector de las TIC en el país estudiado.....	91
Participación en Ferias y Eventos internacionales.....	91
Marco legal para invertir en las TIC en el país.....	91
Aspectos técnicos, financieros y jurídicos de interés dentro del sector.....	91
Consejos prácticos.....	91
Sitios de interés.....	91
Otros Aspectos.....	92

## **Datos Generales**

*[Especificar los datos generales del país]*

### **Nombre oficial:**

*[Especificar el nombre completo del país]*

### **Mapa:**

*[Incluir Mapa]*

### **Bandera.**

### **Área:**

*[Especificar datos sobre la extensión territorial del país]*

### **Costas.**

### **Fronteras.**

### **División política.**

### **Capital y ciudades principales.**

### **Moneda.**

### **Idioma.**

### **Fiestas nacionales.**

### **Hora oficial.**

**Gentilicio.**

**Perfil demográfico:**

*[Especificar datos de población, densidad de población, crecimiento poblacional, natalidad y mortalidad]*

**Perfil cultural:**

*[Especificar datos culturales, religión que profesan, índices de alfabetismo, entre otros]*

**Perfil educacional.**

**Principales costumbres.**

**Bienestar social y salud.**

**Perfil económico:**

*[Especificar moneda, tasa de cambio, tasa de inflación, principales productos de exportación e importación].*

**Geografía y clima**

**Historia:**

*[Datos generales, acontecimientos más recientes, principales figuras históricas]*

**Gobierno:**

*[Constitución vigente, sistema ejecutivo, sistema legislativo, sistema judicial, principales partidos].*

*Jefe de estado y de gobierno.*

*Organizaciones internacionales a que pertenece.*

*Datos prácticos para viajes de negocios.*

**Datos específicos.**

*[Se incluyen todos los elementos a tener en cuenta para formalizar la negociación y que resultan determinante para la toma de decisión]*

**Economía**

*[Especificar indicadores macroeconómicos que evidencien que es factible la comercialización con este país].*

**Comercio exterior.**

*[Incluir principales países con que establece relaciones comerciales y los principales productos que comercializa].*

**Relaciones Internacionales**

*[Especificar el estado de sus relaciones con otros países principalmente del sector]*

**Relaciones bilaterales**

*[Relaciones del país con Cuba, si existen otras instituciones nacionales que tienen negociaciones con este país].*

**Estado del sector de las TIC en el país estudiado.**

**Participación en Ferias y Eventos internacionales.**

**Marco legal para invertir en las TIC en el país.**

**Aspectos técnicos, financieros y jurídicos de interés dentro del sector.**

**Consejos prácticos.**

**Sitios de interés.**

## Otros Aspectos



## Contenido

Datos Generales.....	95
Nombre Completo de la entidad.....	95
Actividad fundamental que desarrolla.....	95
Datos de localización.....	95
Tipo de compañía.....	95
Estructura organizacional.....	95
Directivos principales.....	95
Cantidad de empleados.....	95
Subsidiarias y propiedades.....	95
Historia.....	95
Estado legal.....	95
Investigación y desarrollo.....	95
Competidores principales.....	95
Productos que comercializa.....	95
Productos en desarrollo.....	96
Información económica y financiera.....	96
Dirección electrónica.....	96
Datos específicos.....	97
Estrategias de negocios.....	97
Productos principales.....	97
Mercados principales.....	97
Aliados estratégicos.....	97
Ventajas competitivas.....	97
Principales clientes.....	97
Principales proveedores.....	97
Aspectos judiciales relevantes.....	97
Precios de productos determinados.....	97
Volumen de ventas anuales.....	97
Rentabilidad.....	97
Solvencia económica.....	97
Liquidez.....	97
Noticias de prensa recientes sobre la empresa.....	97
Otros Aspectos.....	97

## **Datos Generales**

*[Especificar los datos generales de la compañía o empresa deseada]*

**Nombre Completo de la entidad.**

*[Especificar el nombre completo de la compañía]*

**Actividad fundamental que desarrolla.**

**Datos de localización.**

**Tipo de compañía.**

**Estructura organizacional.**

**Directivos principales.**

**Cantidad de empleados.**

**Subsidiarias y propiedades.**

**Historia.**

**Estado legal.**

**Investigación y desarrollo.**

**Competidores principales.**

**Productos que comercializa.**