

# REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL COMO FUNCIÓN INTERNA. CASO DE ESTUDIO

**Lic.Yailenis Mulet Concepción**

Licenciada en Economía, Aspirante al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas Aplicadas del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Profesora del Departamento Carrera de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Email: [ymulet@fe.uho.edu.cu](mailto:ymulet@fe.uho.edu.cu)

**Juan Marcos Pupo Francisco**

Ingeniero Industrial, Sistematizador de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña, Maestrante de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

Email: [gestor@turei.co.cu](mailto:gestor@turei.co.cu)

**Coautora: Daily Parra Quilez**

Licenciada en Economía.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo presentar los resultados de la determinación de los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial (IE) como función interna en la Fabrica de Cigarros Lázaro Peña de la Provincia de Holguín.

Para la realización del trabajo se consultó una amplia bibliografía y se emplearon métodos teóricos como: análisis y síntesis, inductivo deductivo y métodos empíricos, como la observación. Además se utilizaron técnicas para la recolección y procesamiento de información, las cuales se presentan en la medida que se exponen los resultados.

El tema que se investiga reviste gran relevancia en los momentos actuales, en los que el Proceso de Perfeccionamiento de la Empresa Cubana exige reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, para lo que se hace necesario aplicar la Inteligencia Empresarial, con el fin de lograr el desarrollo de capacidades y la solución de problemas organizacionales, empleando técnicas y métodos novedosos de diagnósticos y planificación, así como sustentar los procesos productivos y de servicio en la gestión de conocimientos, orientada al aprendizaje organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El ritmo de desarrollo tecnológico y de cambios sociales, políticos y económicos en el mundo, hace que los empresarios no puedan confiarse sólo en su instinto, en la información más cercana y en los conocimientos de sus asesores para tomar decisiones, por lo que surge la necesidad de establecer nuevas reglas de monitoreo de la información y anticipación de acciones.

La Gestión de Información y del Conocimiento, bases del ejercicio de la Inteligencia, constituyen desde el punto de vista teórico una nueva metodología, un nuevo enfoque y síntesis teórica para el planeamiento y administración estratégica de las organizaciones y para su toma de decisiones. Esto permite que cada cual en la organización disponga de la información necesaria (interna y externa), en el momento preciso. Sus actividades van dirigidas a desarrollar y controlar todo tipo de conocimiento en una organización, con objeto de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la misma y desarrollar nuevas oportunidades.

Difundir la información dentro de una organización con el apoyo de las nuevas tecnologías, sin olvidar que el intercambio de información se debe convertir en una práctica integrada en la cultura de la organización, es parte fundamental de la Gestión de Información como plataforma de la Inteligencia Empresarial.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. El Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano pone en vigor el Decreto No 281 del 16 de agosto del 2007 (Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial), el cual, en el artículo 64 acápite 70 exige: "Diseñar e implantar el Sistema de Inteligencia Empresarial que permita la actualización de los conocimientos del personal de la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas". Teniendo en cuenta que la Empresa de Cigarros Lázaro Peña se encuentra insertada en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y está instrumentando el Decreto Ley No 281, se requiere la implementación de la IE, para lo cual no dispone de orientación referida a como llevar a cabo este proceso.

Atendiendo además, a que, en la entidad el personal tiene poco conocimiento del tema, existe poca coherencia entre el nivel de la gestión de información y el nivel de la organización; no se optimiza la capacidad instalada y a pesar del reconocimiento empresarial que se le da al papel de la Gestión de Información y el Conocimiento, estas no están incluidas dentro de las estrategias organizacionales; surge la necesidad de desarrollar una actividad en función del proceso sistemático, que controle como planificar, organizar, analizar, producir, diseminar, proteger y conservar la información y conocimiento que se desarrolla en la empresa, de manera que la toma de decisiones sea más efectiva y la realización de las actividades de la misma estén en correspondencia con los problemas reales que se generan en su desarrollo, por lo que se define como problema Científico ¿Cómo proyectar la Inteligencia Empresarial a partir de las

regulaciones e indicaciones que el Estado Cubano tiene previstas para el sector empresarial en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña?

El objetivo de esta investigación es: determinación de los requerimientos necesarios para la implementación de la Inteligencia Empresarial que contribuya al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

El tema que se investiga reviste gran relevancia en los momentos actuales, en los que el Proceso de Perfeccionamiento de la Empresa Cubana exige reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, todo lo cual, se consolida con el desarrollo de una buena gestión de información y organización de los procesos de vigilancia y la comunicación con el entorno. Se requiere efectividad en la organización del trabajo y el desarrollo y aplicación de los procesos de gestión de forma integrada, para lo que se hace necesario aplicar la Inteligencia Empresarial, con el fin de lograr el desarrollo de capacidades y la solución de problemas organizacionales, empleando técnicas y métodos novedosos de diagnósticos y planificación, así como sustentar los procesos productivos y de servicio en la gestión de conocimientos, orientada al aprendizaje organizacional.

#### **Breve caracterización de la Empresa objeto de estudio.**

La Empresa de Cigarros Lázaro Peña, perteneciente al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, creada por la Resolución N° 361/2000 del Ministro de la Agricultura, se constituye como una Empresa cerrada que cuenta con tres Unidades Empresariales de Base; una de Producción de Cigarrillos, una de Comercialización y Abastecimiento y otra de Servicios Generales.

Cuenta con un mercado interno en moneda nacional, con poca competencia, buen crecimiento relativo a las ventas y buena cuota de mercado, recursos indispensables para mantener los equipos funcionando, pequeño presupuesto para la adquisición de nuevos equipos, Sistema de Gestión de la Calidad certificado, e inicio de acciones en la implementación de sistema de Gestión medioambiental y de Recursos Humanos, así como del sistema interno de la propiedad intelectual.

El Objeto Empresarial se aprobó por la Resolución No. 841/2005 del Ministerio de Economía y Planificación, dictada el 28 de enero de 2005 y fue modificado por adición a través de la Resolución No. 2573/2005 de ese propio organismo, emitida el 25 de octubre de 2005, en las cuales se detallan 16 aspectos que definen el Objeto Empresarial autorizado de entidad, el fundamental y el que es la base del estado de resultado es:

Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, cigarrillos con destino al consumo nacional.

La entidad está estructurada de la siguiente forma:

Dirección de la empresa, conformada por cuatro (4) Direcciones Funcionales:

1. General
2. Contabilidad y Finanzas
3. Recursos Humanos
4. Técnica-Gestión de la Calidad

Unidades Estratégicas de Negocios (UEB):

1. Producción de Cigarrillos
2. Comercialización y abastecimiento
3. Servicios Generales

La Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” se propone mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, así como cumplir los requisitos de NC ISO 9001:2001, que permita un control eficaz de los procesos, satisfaciendo y superando las expectativas de Calidad de los Cigarrillos Negros y Rubios que produce y comercializa.

Para lo cual, establecerá anualmente nuevos objetivos de la calidad y mantendrá alta calificación de sus trabajadores, técnicos y directivos en la actividad en que se desempeña.

La empresa cuenta con una plantilla de 571 trabajadores, personal de cultura elevada y media, así como de ingreso promedio, comprometidos con la gestión del conocimiento, capaces de sacrificarse a costa de cumplir con los compromisos contraídos, consagrados, con alto sentido de pertenencia y con una elevada experiencia en el trabajo que desempeñan.

Durante el período 2004 – 2008 la entidad cumplió sus planes de producción y venta, lo que permitió generar utilidades. En el 2005 las mismas disminuyeron debido al incremento de los precios del tabaco consumido y al del salario devengado por la aplicación del sistema de pago. Estos gastos tienen respaldo productivo por lo que no resulta negativo para la gestión de la unidad, el plan de producción de la misma se sobrecumplió en un 20.0%. En el 2006 las utilidades aumentaron con respecto al año anterior, sin embargo disminuyó la producción en 464.47 millones por rotura de la caldera, falta de tabaco a inicio de año, falta de piezas de repuestos, falta de materias primas (marquillas y polipropileno) entre otras causas, de igual forma disminuyeron los costos y los gastos. En el 2007 la Producción Total de la empresa se cumple al 100.3 %, que representa un monto de 226.3 MP superior al previsto, originada por el sobrecumplimiento de la producción física de cigarrillos negros en 120.66 millones que representan en valores 1 441.9 MP, ya que fue incumplida la producción de cigarrillos rubios en 48.44 millones, la cual representan en valores 1 312.7 MP dejados de producir, causado por la baja demanda en el mercado minorista de estos tipos de cigarrillos. En el 2008 la Producción de Bienes y Servicios de la empresa alcanzó los 96.5 MMP, para el 101.6 % de cumplimiento, este representa un monto de 1.5 MMP superior, originado por el sobre cumplimiento de la producción física de cigarrillos, así como por la disminución de la producción terminada. Con respecto al año anterior este indicador es superior en 20.7 MMP, motivado fundamentalmente por el incremento del precio mayorista de los cigarrillos producidos. Todo ello trajo consigo que las utilidades aumentaran en 4 860.3 MP.

#### **Metodología para la implementación de la IE como sistema de trabajo interno en organizaciones empresariales.**

Después de analizar diversos enfoques de autores cubanos y extranjeros se consideró aplicar la metodología propuesta por la Lic.Yailenis Mulet Concepción<sup>1</sup> para el desarrollo de la IE pues se considera de un nivel de aplicación más explícito, lo que facilita su implementación. Se compone por siete pasos y desagrega los mismos en tareas a ejecutar

---

<sup>1</sup> Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, Metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno.

para la eficiente implantación del sistema, con herramientas para la realización de cada paso. Además, teniendo en cuenta los aspectos teóricos fundamentados, se considera existe concordancia entre los mismos y los diagnósticos que incluye la metodología al enfocarlos al aprendizaje. La metodología describe como deben llevarse a cabo cada uno de los pasos y como aplicar las herramientas propuestas, no obstante, se expone de forma resumida. De los pasos que se describen a continuación se llevaron a cabo los tres primeros:

#### **Paso 1: Preparación del Ambiente.**

Tiene como objetivo fundamental: establecer la necesidad de utilizar la Inteligencia Empresarial en la organización

Para la realización de este paso se desarrollarán las siguientes tareas:

Tarea 1: Introducir la información y propiciar el debate para conformar una preparación ante el proceso de transformación que puede surgir.

Tarea 2: Conformar un Plan de Aprendizaje con introducción inmediata.

Tarea 3: Formar un grupo de trabajo para la implementación.

Tarea 4: Crear un cronograma de trabajo.

#### **Técnicas y herramientas**

Características y funciones del grupo de implementación.

Guía para la elaboración del plan de aprendizaje.

Guía para la elaboración del cronograma de trabajo.

Encuesta para diagnosticar el nivel de concientización.

Material de apoyo para la capacitación sobre IE.

#### **Paso 2: Diagnóstico de la Inteligencia Empresarial.**

Su objetivo es identificar y definir los problemas comunes, poco comunes y no estructurados que definen el funcionamiento de la organización para posteriormente poder definir los requerimientos de IE y describir el comportamiento de los componentes del proceso de desarrollo de la IE, su estado y formulación e identificar las fortalezas, debilidades y reservas en el aprovechamiento de la IE, para poder definir las posibilidades de desarrollo de la IE, atendiendo a las características de la organización.

Tarea 1: Identificar los problemas que son objeto de decisión.

Tarea 2: Diagnóstico organizativo y funcional.

Tarea 3: Diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.

Tarea 4: Diagnóstico de la gestión de información y el conocimiento orientado al aprendizaje.

A) Primeramente se recomienda realizar una Auditoría de la Gestión de información. Los objetivos que persigue son: exponer las orientaciones más importantes a tener en cuenta en la evaluación del Sistema de Gestión de la Información aplicado en una empresa y proponer un conjunto de cuestiones relevantes que sirvan de referencias para la evaluación del nivel de gestión, utilización y calidad de la información necesaria para la realización de las actividades fundamentales en la empresa objeto de análisis.

B) Se propone además realizar un diagnóstico de la gestión de conocimientos. El objetivo de este diagnóstico está dirigido a evaluar las actividades que se realizan en la organización para: reorganizar el conocimiento, nutrirlo y manejarlo, la realización de actividades encaminadas a adquirir, diseminar y utilizar el conocimiento por parte de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y el mejoramiento de la organización, el personal, la dirección y el control.

Tarea 5: Valoración descriptiva del comportamiento de los indicadores evaluados en todos los componentes.

Tarea 6: Valoración cuantitativa del estado de los indicadores evaluados.

Tarea 7: Identificación de las fortalezas y debilidades en cada componente.

Tarea 8: Identificación de las causas que originan las debilidades y las áreas de responsabilidad a que corresponden.

Tarea 9: Análisis del nivel de incidencia de las fortalezas y debilidades identificadas en los resultados generales de la organización.

Tarea 10: Análisis de la incidencia del comportamiento de los indicadores evaluados en el aprovechamiento de las capacidades productivas de trabajo.

### **Técnicas y herramientas**

Procedimiento para la identificación de problemas.

Indicadores para el diagnóstico organizativo y funcional

Indicadores para el diagnóstico de la gestión de información.

Indicadores para el diagnóstico de la gestión de conocimientos.

Indicadores para el diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.

Procedimiento para la identificación de problemas.

Encuestas y guías de entrevistas.

Guía para la valoración cuantitativa de indicadores.

Matriz de coincidencia e interrelaciones.

Guía para la identificación de procesos y análisis de la eficiencia.

Guía para la identificación de reservas.

**Paso 3:** Análisis comparativo de las condiciones de la organización y los requerimientos del sistema de Inteligencia empresarial.

El objetivo de este paso es identificar que se requiere, atendiendo a las características de la organización, para implementar la IE.

Las tareas a realizar son:

Tarea 1: Identificar los requerimientos para cada componente y por cada área de resultado clave.

Tarea 2: Definir los factores claves para el desarrollo de la IE atendiendo a los requerimientos identificados.

Tarea 3: Estimación de las posibilidades reales de desarrollo.

### **Técnicas y herramientas**

Guía para la definición de requerimientos.

Guía para la definición de factores claves, factores de éxito, restricciones.

Guía para la definición de posibilidades de desarrollo.

Pautas y criterios para el desarrollo de la IE.

Matriz de tamizado de Richman

Diagrama de interrelación

Enfoque lateral del pensamiento estratégico.

### **Paso 4. Definición de los objetivos del sistema de Inteligencia Empresarial.**

El objetivo de este paso es definir los objetivos por los cuales la organización debería implementar la IE.

Sus tareas son:

Tarea 1: Planificar y discutir lo que se desea obtener.

Tarea 2: Definir el problema de aplicación y sus componentes aclarando, que es fundamental y que es opcional.

Tarea 3: Estimar el tamaño de la aplicación a desarrollar.

Tarea 4: Definir los objetivos.

### **Técnicas y herramientas**

Guía para la definición de objetivos

Técnica para la determinación del problema de aplicación y sus componentes.

### **Paso 5: Definir la estrategia o conjunto de las mismas que debe seguir la organización para responder a los objetivos del sistema de IE.**

El objetivo de este paso es definir las estrategias para llevar a cabo la implementación de la IE partiendo del análisis realizado en los pasos anteriores. La estrategia de inteligencia en una organización debe tener las siguientes características:

- Debe ser coherente con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Debe ser definida en función de mantener crecientes niveles de resultados tanto de la empresa como de sus miembros.
- Debe estar dirigida a desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles en la organización.
- Cualquier estrategia que se defina debe responder a:
  - Mejorar el conocimiento de la organización y generar nuevos conocimientos.
  - Combinar conocimientos conceptuales, operacionales e instrumentales, y buscar alternativas para utilizarlas.
  - Buscar iniciativas que estimulen la mejoría y calidad en la ejecución de las distintas tareas.
  - Utilizar de forma efectiva la información del entorno de la organización y de todas las informaciones internas.
  - Identificar y resolver sus problemas enfrentando al cambio.
  - Desarrollar aptitudes y capacidades de dominar y resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado.

- Integrar todos los sistemas que intervienen en la organización.
- Crear sentido y orgullo de pertenencia en el personal de la propia organización.

Las estrategias deben definirse sobre la base de los objetivos anteriormente formulados.

### **Técnicas y herramientas**

Guía para la definición de estrategias

Enfoque lateral del pensamiento estratégico.

Guía para la elaboración del Perfil Estratégico.

Guía para el diseño y modelación del Sistema.

### **Paso 6: Implantación del sistema y ejecución de las estrategias formuladas.**

El objetivo de este paso es poner en práctica las estrategias definidas y el diseño proyectado de la función de IE para la organización. Este paso contempla dos fases, a las que se les denominan:

Fase A, que incluye los siguientes pasos:

1. Identificar las necesidades de personal y la formación de los mismos.
2. Establecimiento de la estructura organizativa.
3. Definir responsabilidades y autoridades.
4. Organizar los puestos de trabajo con los recursos necesarios para cada tarea.
5. Puesta en funcionamiento del equipo.
6. Divulgación de los estándares de trabajo.
7. Fase B, que garantiza el buen funcionamiento del sistema:
8. Tomar medidas de rendimiento.
9. Coordinar tareas.
10. Motivar y liderar el trabajo en grupo.
11. Poner en práctica las acciones correctivas correspondientes.

### **Técnicas y herramientas.**

Procedimiento metodológico para llevar a cabo el proceso de implementación

### **Paso 7: Evaluación del funcionamiento del sistema de IE y el cumplimiento de las estrategias.**

El objetivo de este paso es apreciar los resultados alcanzados con la implementación, de acuerdo con los objetivos propuestos y las estrategias formuladas, teniendo en cuenta el impacto, influencia ejercido en los resultados de la organización y el desarrollo alcanzado de forma general.

Para la realización de este paso se deben realizar cuatro tareas fundamentales:

Tarea 1: Definir los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación:

- Los métodos que se utilizarán.
- Los responsables de evaluar.
- Las esferas que serán evaluadas.



- Los indicadores que miden el comportamiento de las áreas.
- La frecuencia con que se realizará.
- Los niveles de interés a evaluar.

Tarea 2: Evaluar del funcionamiento de la IE.

Tarea 3: Realizar reuniones para identificar los problemas antes que aparezcan, en caso de desviaciones poner en práctica las acciones correctivas necesarias.

Tarea 4: Recompensar y disciplinar.

### **Técnicas y herramientas**

Guía para la definición de los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación.

Procedimiento para la evaluación del sistema.

Indicadores y criterios de medida para la evaluación

### **Resultados del Diagnóstico para la Implementación de la IE.**

#### **Paso 1 Preparación del ambiente**

Para la preparación del ambiente se introdujo primeramente la información acerca del tema. Se hicieron conversatorios e intercambio con trabajadores de experiencia y directivos de la empresa para lograr un mayor compromiso y participación de los mismos en la investigación. Se definieron los principales conceptos asociados al tema de Inteligencia Empresarial. Se planteó la necesidad de la implementación del Sistema de Gestión de Inteligencia Empresarial en la entidad. También se realizaron talleres sobre la evolución del tema en Cuba, así como las disposiciones y normativas que existen al respecto. Luego de haber introducido la información a los principales directivos y trabajadores, se extendió al resto de la organización.

El grupo de trabajo estuvo integrado por la máxima dirección de la organización, los responsables por área de resultado clave y colaboradores del proceso. Este grupo fue el responsable de la organización, ejecución y control del proceso de implementación. Para una mejor conformación de este grupo se definieron las características y funciones de cada miembro. Luego de creado el grupo se confeccionó un cronograma de trabajo que incluyó las acciones a desarrollar para llevar a cabo la implementación, las fechas para iniciar y culminar cada paso a ejecutar, así como los responsables de cada acción y los medios y recursos necesarios para su ejecución.

#### **Paso 2: Diagnóstico de la inteligencia empresarial.**

Se realizó un diagnóstico general que incluyó el análisis de diversos componentes en la organización con el objetivo de difundir las principales fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades para llevar a cabo el proceso de implementación.

Para la identificación de los problemas objetos de decisión de la organización se tomó en consideración el criterio de los miembros del grupo de trabajo conformado en el paso 1 de la metodología. La identificación de dichos problemas responde a la necesidad de definir los aspectos que generan conflicto comúnmente en la organización. A continuación se enumeran los principales problemas definidos:

1. Gestión del aprendizaje orientado a las necesidades de conocimiento.
2. Uso de herramientas de análisis y validación de la información.
3. Incorrecta implementación de las habilidades directivas en mandos intermedios para la toma de decisiones.
4. Comunicación Empresarial.
5. Preparación de la reserva de cuadros

Para llevar a cabo el diagnóstico de forma tal que responda a las necesidades de la empresa para implementar el Sistema de Gestión de Inteligencia Empresarial es necesario realizarlo desde el punto de vista de los niveles Estratégicos, Operativos, Administrativos y Tecnológico, como lo plantea la metodología propuesta por la Lic. Yailenis Mulet Concepción, al analizar los indicadores del diagnóstico organizativo y funcional. La entrevista fue uno de los métodos utilizados, así como la consulta de documentos y la encuesta, esta última fue realizada teniendo en cuenta una población de 208 trabajadores sin cargos directivos de los cuales se tomó una muestra de 68.

El diagnóstico realizado estuvo dirigido a describir y valorar el estado de los indicadores propuestos para cada gestión. Este permitió identificar como está funcionando la organización. Dicho análisis descriptivo permitió definir las principales fortalezas de la entidad y las debilidades que debe afrontar y eliminar para su mejor funcionamiento.

#### **Gestión Tecnológica.**

##### **Fortalezas**

Inversión de tecnología de punta.

Tecnología para la producción superior a la de la competencia

Vigilancia tecnológica.

Renovación tecnológica.

Página Web interna.

Plan de capacitación anual.

Tecnología de información.

Sistema de control de proceso.

Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nueva tecnología.

##### **Debilidades.**

Estado técnico de las máquinas.

Organización de la producción.

Materiales fundamentales no idóneos.

Piezas de repuesto.

Niveles productivos.

##### **Área de responsabilidad.**

Mantenimiento mecánico.

UEB Producción.

Comercial y abastecimiento

Comercial y abastecimiento

UEB Producción.

#### **Gestión operativa.**

##### **Fortalezas.**

Profesiograma del trabajador.

Sistema de Gestión de la Calidad certificado.

Instrumentos de medición certificado.

Implementación de las NC: 1400 y 1800 de SSST.

Identificación de los flujogramas.

#### **Debilidades.**

Medios de transporte.

Iluminación de las oficinas.

#### **Área de responsabilidad.**

UEB Comercial y abastecimiento.

Mantenimiento de la infraestructura.

#### **Gestión Administrativa.**

##### **Fortalezas.**

Estilos y métodos de dirección.

Los directivos son líderes.

Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

La iniciativa y creatividad de los directivos son un valor.

La planificación estratégica está orientada hacia el cliente.

La información utilizada con anterioridad es un elemento de retroalimentación.

Se comparten los conocimientos entre los directivos y los trabajadores.

Correlación entre planeación y objetivos estratégicos.

##### **Debilidades.**

Métodos económicos sobre los administrativos.

Conocimiento de los términos Gestión de Información y de conocimiento e Inteligencia Empresarial.

Autonomía para imponer las necesidades de cambio.

Medición del impacto de los estilos y métodos de dirección utilizados.

#### **Área de responsabilidad.**

Dirección General.

Dirección técnica y Gestión de la Calidad.

Dirección General

Dirección General

#### **Gestión Estratégica.**

##### **Fortalezas.**

El nombre de la empresa tanto en su forma gráfica como en su propia nominación expresa lo que realmente hace.

Misión y visión formulada y actualizada.

Los objetivos están trazados desde el punto de vista estratégico.

Creación de piezas y programas con vista a sustituir importaciones.

Atención al hombre.

Estrategia de capacitación.

Se trabaja sobre la base de las debilidades.

Las actividades laborales se realizan en equipos de trabajo con valores compartidos.

**Debilidades.**

**Área de responsabilidad.**

Dentro de los objetivos estratégicos no están definidas la educación y habilidades para crear una organización inteligente.

Dirección General

Estudios de mercado.

Comercial

Las amenazas y oportunidades no son conocidas por la mayoría de los trabajadores.

Dirección Técnica y Gestión de la Calidad

Estudio de fluctuación real y potencial.

Recursos Humanos

**Diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.**

La Vigilancia y comunicación con el entorno es una de las fuentes principales para la generación de conocimiento en la empresa. Consiste en captar, buscar, localizar información del entorno, analizar los diferentes tipos de información según los objetivos de la organización, reelaboración de información con alto valor agregado (creación de productos informativos) y diseminación selectiva de la misma a través de las estructuras de la organización, para luego utilizarla como herramienta en la toma de decisiones, es decir, un sistema organizado de observación y análisis del entorno, seguido de una eficaz circulación interna y utilización de la información para la toma de decisiones. Para la realización de este diagnóstico se utilizó los indicadores propuesto en la metodología seleccionada.

**La organización en el espacio temporal en que vive.**

La empresa cuenta con una serie de documentos que le permiten identificar la manera en que se comunica con el entorno; las vías de comunicación con clientes, suministradores y otro tipo de empresas, están establecidas en el Manual de Comunicación y en el de Papelería Institucional. En el Manual de Comunicación se identifican los factores internos que influyen en este proceso así como las formas en que se realizará la comunicación. En el mismo está establecido:

1. Los principios fundamentales para la elaboración del mensaje.
2. Los elementos que integran el ciclo de Comunicación de la Empresa: para ello se utiliza el Modelo Tradicional de Comunicación: Emisor---mensaje---canal de transmisión---decodificación---receptor---retroalimentación.
3. Los canales de Transmisión personales y no personales.
4. Los Canales Organizacionales.
5. Las responsabilidades para las personas que se encargan de la comunicación.
6. Los Niveles de Comunicación presentes en la Empresa: interpersonal, intragrupal, intergrupar e institucional.
7. La Identificación de los Públicos Objetivos.
8. Las Redes de Comunicación Interna y Externa. Las tareas a realizar para llevar a cabo cada aspecto de los determinados en dicho manual reflejan la realidad adecuada de la organización en el espacio temporal en que se

desarrolla. Estas actividades son formuladas por parte de la dirección y como vía de conocimiento se imparten capacitaciones a los trabajadores. La información y conocimiento sobre dichas acciones es compartida por parte del Equipo Directivo con el resto de los trabajadores lo que conlleva a un mayor grado de compromisos, identidad y pertenencia con las mismas.

#### **Factores del entorno que influyen en el desarrollo de la organización.**

La empresa tiene identificado los factores del entorno que influyen sobre el desarrollo de la misma y la caracterización de su comportamiento para determinar el grado de importancia en el desempeño organizativo y el cumplimiento de sus objetivos y metas. Se desarrolla en un entorno probable donde se mantiene la estabilidad social y política del país, así como su recuperación económica paulatina en medio de las presiones inherentes al bloqueo económico y amenazas de Estados Unidos, que se mantienen y que afectan coyunturalmente con más intensidad al sector energético, los sectores emergentes de la economía y los precios de las importaciones. La actividad de mercadotecnia en la organización está dando sus primeros pasos por lo cual no tienen identificadas las áreas de resultado clave, ni las necesidades de información de cada una para la entidad, así como las expectativas y estado de comunicación con las mismas. Pese a lo antes mencionado tienen identificados comportamientos expectativos y necesidades, sistemas socioculturales, aspectos ideológicos de política y políticas particulares tales como: económicas, jurídicas, estructurales, tecnológicas, geográficas, demográficas, comerciales, instancias superiores en la estructura jerárquica, colaboradores por contratación, consultores externos y distribuidores. Teniendo en cuenta los agentes del entorno que influyen de manera positiva en la organización, esta aprovecha la oportunidad de ser líder de mercado por no contar con una fuerte competencia, y así absorbe una gran parte del mercado, por lo que vende todo lo que produce con este fin. Además tienen definido la cultura e identidad de la organización, imagen, comunicación con el entorno, vigilancia tecnológica y plan de negocios.

#### **Conocimiento sobre la influencia del entorno.**

La empresa no cuenta con un sistema de información de mercado que le provea a tiempo información adecuada y segura, la información que existe del mercado es escasa y los mecanismos que se usan para conocer la evolución del mismo son las encuestas y las investigaciones que realiza el Buró de Investigaciones Sociales y Económicas (BISE), las cuales permiten conocer la opinión de los clientes y el nivel en que la organización satisface la demanda. No se realiza planificación alguna para la mercadotecnia. No se realizan actividades de publicidad y promoción. Producen para vender, satisfacer necesidades y generar beneficios para la empresa. Los negocios que existen están claramente formulados en términos de orientación al mercado, con una buena tasa de retorno. Como se mencionó anteriormente la mercadotecnia prácticamente es intangible, por lo que no existe una buena relación de esta con las ventas, producción, investigación, abastecimiento y finanzas. La entidad cuenta con una cartera de productos bien definidas y un mercado seguro, al que no satisface toda la demanda. No se negocia directamente con los proveedores. En ocasiones la imagen de la empresa se ve afectada por la producción y venta de cigarrillos elaborados ilícitamente, que empaña la calidad del producto. Otro de los factores que influyen sobre la producción de la entidad son los cambios climáticos que afectan la

producción de la materia prima fundamental. En la empresa existe información en materia de propiedad industrial y es muy utilizada por parte de los miembros de la ANIR, esta organización cuenta con un registro para proteger las invenciones y los modelos industriales, los que son divulgados y expuestos mediante los Foros. La Dirección General tiene registrada la Información Confidencial Clasificada (OCIT) mediante la cual se protegen los conocimientos e información técnica, económica, comercial y financiera secreta.

### **Diagnóstico de la gestión de información y el conocimiento orientado al aprendizaje.**

#### **GESTIÓN DE INFORMACIÓN.**

La Gestión de la Información es considerada, según bibliografías consultadas, la base de la Inteligencia Empresarial, comprende las actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada. Para realizar este diagnóstico se utilizaron los indicadores propuestos en la metodología y se utilizó el manual de comunicación de la entidad así como el manual de la tecnología de la información.

##### **1. Recursos de Información.**

Los recursos de información están identificados a nivel organizacional y por cada proceso fundamental que se desarrolla. Está definida la cantidad de recursos con cuenta la empresa, las necesidades reales y potenciales así como los responsables de identificarlas. Se conocen los beneficios que estos reportan y su correspondencia con el desarrollo de las actividades fundamentales en cada proceso organizacional.

##### **2. Necesidades de información.**

Las necesidades de información se determinan por cada dirección según las operaciones que realizan, es decir a partir del trabajo cotidiano y por los cambios del mercado nacional. Estas necesidades se determinan para la toma de decisiones en cada área de trabajo y son definidas por los trabajadores y las actividades que realizan

##### **3. Costo y beneficio de los recursos de información.**

No se tiene definido como se evalúan los costos y beneficios de los recursos de información en dependencia de las actividades que se realizan y el objetivo con que se utilizan, la forma y correspondencia en que se hace.

##### **4. Oportunidades de uso de los recursos de información.**

Las oportunidades que tienen los trabajadores para el uso de los recursos de información están definidas en las vías de comunicación establecidas en el manual, dichas oportunidades están en correspondencia con las necesidades de los mismos.

##### **5. Flujos y procesos de información.**

Está definido que información fluye formal y cual informal, así como quines son los responsables de las actividades específicas que rigen a la organización. El flujo de información en ocasiones no fluye de manera óptima pues la información que se le da a los trabajadores no llega a como fue emitida. Existen normas que determinan cuales son las informaciones que se deben preservar y cuales no, así como el tiempo que estas deben permanecer archivadas. Para

estos flujos de información están identificadas las áreas de resultado clave y los procesos fundamentales que realiza cada una de ellas.

#### **6. Políticas de información.**

La gestión de la información en la empresa es de vital importancia para trazar las estrategias organizacionales, existen normativas para el uso de la información que son orientadas por el nivel superior y puestas en prácticas en la empresa. Se está trabajando en el diseño de una política de información.

**7. Rol en la gerencia.** La información que más se recopila es de carácter científico técnico, sobre clientes, gestión, económica y jurídica regulatoria, estas permiten de forma inmediata detectar los problemas existentes y trazas planes de acciones correctivas. La gerencia le concede gran importancia al uso de las TICs (tecnología de la informática y las comunicaciones), pues les reportan grandes beneficios en el flujo de información y en la utilización de esta información para las estrategias organizacionales, las TICs más usadas en la empresa son teléfonos fijos, los video casetes y video conferencias, los CDs, las computadoras y el correo electrónico.

#### **8. Utilidad de la información.**

Existe sistematicidad y actualización en el uso de la información, las fuentes más utilizadas son informes, consejos de dirección, reuniones por áreas de trabajo, murales, matutinos, teléfonos, correo electrónico, el Chat. La información en la empresa se maneja por direcciones y es de gran importancia para la toma de decisiones.

#### **9. Tipo de información.**

Los tipos de información que más fluyen están en correspondencia con las características de la organización, pero existe deficiencia en la información sobre el entorno y la satisfacción personal. La información más utilizada para la toma de decisiones son las referidas a los ingresos, los gastos, las utilidades, los costos y la producción.

#### **10. Métodos de búsqueda.**

El BISE es uno de los mecanismos que utiliza la empresa para la recopilación de información, así como los diferentes informes de los resultados de cada área de trabajo. Además partiendo de la idea que la información es la base para el desarrollo, los trabajadores utilizan la Intranet para mantenerse informado del comportamiento de la economía, la industria, la tecnología y el desarrollo socio – político del país y del mundo.

#### **11. Método de análisis.**

No se utilizan métodos ni herramientas de análisis para evaluar el comportamiento de la información en la organización.

#### **12. Métodos de almacenamiento.**

La información se almacena en CDs, Discos 3/2, Computadoras y documentos impresos. Esta no está disponible para todos los trabajadores pues existe información clasificada que no puede ser compartida por todos los miembros de la organización.

#### **13. Vías de socialización de la información.**

Los informes que se dan a conocer a los usuarios están redactados de manera clara, de tal modo que sea accesible su comprensión por cualquier persona en la organización, esta información como se explicó anteriormente se limita en ocasiones solo a un grupo de personas teniendo en cuenta el grado de importancia que tenga.

#### **14. Estrategias informacionales y de informatización.**

Están definidas estrategias específicas para la gestión de la información, las que incluyen incentivos para mejorar la recopilación, análisis, utilización, definición y almacenamiento de la información. El manual de tecnología de la información establece las políticas de seguridad de la tecnología, el procesamiento de información clasificada, la neutralización de la recepción o transmisión de informaciones de carácter nocivo o en contradicción con los principios de la sociedad y los soportes de información.

#### **15. Actualización de la información.**

En la página Web se debe actualizar de manera sistemática la información de las áreas de trabajo, para el conocimiento de los miembros de la organización. Trimestralmente el BISE debe darle a la empresa la información que esta necesita sobre el comportamiento de la demanda, el nivel de satisfacción de los consumidores del cigarrillo que esta produce y otras informaciones necesarias para la mejora de la producción. Mensualmente los departamentos deben presentar un informe al Consejo de Dirección sobre el resultado de su trabajo, el cual da a conocer los logros y deficiencias.

#### **16. Tecnologías de la información.**

En el Manual de Tecnología de la Información se tiene registrado la utilidad, uso, nivel de acceso y disponibilidad de las tecnologías de la información. Además en el inventario consta la cantidad y valor de las mismas.

#### **17. Comunicación organizacional.**

La organización tiene identificado el clima y lenguaje organizacional, así como el acceso a fuentes de información y estrategias de comunicación. En el manual de comunicación están definidos los canales de comunicación, vías, medios y principios de comunicación, así como la forma en que se desarrolla la comunicación grupal, interna, externa y con sus respectivos canales.

### **GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.**

Para la realización de este diagnóstico se utilizaron una serie de indicadores propuesto en su metodología.

#### **Definición de estrategias.**

Las estrategias organizacionales están alineadas con sus capacidades. Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con una fuerte competencia por contar con un mercado seguro, esta aprovecha oportunidades y ventajas existentes y las futuras trazando estrategias de calidad que le permitan una mejor posición en el mercado. La Gestión del Conocimiento se proyecta estratégicamente atendiendo a:

#### **Sensibilización para la Gestión del Conocimiento.**

La Dirección de la empresa está conciente del papel que juega la Gestión del Conocimiento en el desarrollo futuro de la misma, para ello se trabaja en la superación de los directivos y trabajadores en general.

#### **Intercambio de conocimiento.**



En la empresa existen herramientas de retroalimentación de conocimiento, las diferentes fuentes que se utilizan son: la utilización de experiencias exitosas en otras empresas, la experiencia de los trabajadores más antiguos en la organización así como la de los que ya no están y han dejado su trabajo en manos de personal capacitado, además se basan en los errores cometidos para que no se repitan. Los conocimientos son compartidos entre trabajadores, entre departamentos, entre direcciones y entre UEB por medio de cursos, reuniones, informes y los distintos canales de comunicación existente.

#### **Adquisición de conocimientos.**

Mediante los estudios de determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) y de Clima Laboral se determinan las necesidades de aprendizaje las que son identificadas mediante la realización de las actividades colectivas e individuales y atendiendo a las necesidades de la ejecución de los procesos fundamentales. La evolución de la adquisición de conocimiento se realiza mensualmente en la evaluación del desempeño de los trabajadores. Las necesidades de aprendizaje están en correspondencia con las de información.

#### **Transferencia de conocimiento sobre generaciones.**

La transferencia de conocimiento se realiza en la organización mediante los cursos que imparten las personas de mayor experiencia y conocimiento al resto de los trabajadores, además con la preparación que se le da al personal en adiestramiento. Según los estudios de Clima Laboral se transfiere conocimiento mediante el desarrollo del ingenio y creatividad de los trabajadores, con la promoción de trabajadores hacia puestos en los que deben enfrentar nuevos desafíos y con el incentivo de los jefes por que los trabajadores aporten ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.

#### **Equipos de trabajo.**

Según las observaciones y entrevistas realizadas a directivos y trabajadores del centro, el trabajo se realiza en equipos y no en grupos de trabajo donde cada cual tiene definido lo que debe hacer, aunque existen áreas donde no se tiene unión en las decisiones que se toman. En la solución de problemas el conocimiento que aportan algunos es para el beneficio de todos.

#### **Fuentes de conocimientos.**

Los directivos saben donde encontrar la información necesaria para la realización de su trabajo, pero no se tiene noción de la compatibilidad que existe entre el conocimiento de la organización y la fluctuación laboral. Además no cuentan con un banco de conocimiento donde se tenga identificado las potencialidades de los trabajadores. Para la adquisición de fuentes de conocimiento se tiene en cuenta el reclutamiento de personal capacitado así como la contratación de fuentes externas de conocimiento.

#### **Dirección del conocimiento.**

Dentro de las funciones del equipo directivo está la gestión del conocimiento, pero no se tiene trazadas las estrategias, políticas, acciones y metas para cada área de trabajo.

#### **Utilización del conocimiento.**

La utilización del conocimiento es una premisa para el desarrollo de las actividades fundamentales por lo que se valida su utilización mediante las capacitaciones, aprendizaje y transferencia de conocimientos que se convierten en valor agregado para la producción y luego se traducen en ahorro de tiempo, en un clima de trabajo más favorable y en la innovación.

#### **Soporte material del conocimiento.**

En la empresa se realizan salvaguardas sobre la información contable – financiera, así como del resto de las actividades fundamentales, con vista a tener un nivel de información y una memoria organizacional, que permita conservar el conocimiento adquirido tanto en la solución de problemas, como en el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades y procesos.

#### **Protección al conocimiento.**

En la empresa existe un registro para proteger las invenciones y los modelos industriales, así como la propiedad intelectual; este es conocido por la mayoría de los miembros de la organización.

#### **Gestión del aprendizaje.**

La Gestión del Conocimiento en la organización incluye acciones dirigidas a mejorar el pensamiento sistemático y la habilidad de comunicación, incrementar la creatividad, combinar los conocimientos adquiridos, identificar problemas y generar nuevos conocimientos, la aceptación del riesgo, capacidades personales de desarrollo, innovación, investigación, diseño de planes de aprendizajes individuales y el aprovechamiento de la tecnología.

#### **Análisis de los resultados del diagnóstico.**

Luego de realizar la valoración descriptiva de los indicadores se hizo una valoración del grado de comportamiento de estos de forma cuantitativa lo cual puede ser consultado en el [anexo 1](#), el resultado de dicho análisis arrojó una situación favorable para la empresa, se refleja además la incidencia de cada uno de los indicadores evaluados en los resultados generales de la organización. Para la evaluación de estos indicadores de forma cuantitativa se desarrolló una sesión de trabajo del grupo de implementación y se tuvieron en cuenta criterios de los especialistas de las áreas de resultado clave y criterios en general de los trabajadores, ya que son estos los que realizan las actividades fundamentales en la empresa y aunque la administración tenga la intención de crear las condiciones para favorecer el desarrollo de acciones en general que permitan agregar valor a los productos y servicios creados a partir de la utilización de los conocimientos existentes y el desarrollo de nuevos conocimientos, la ejecución de dichas acciones depende de las necesidades de formación e información de todo el personal involucrado en la empresa. Una vez evaluado el estado y comportamiento de los componentes se delimitaron las fortalezas y debilidades que presenta la organización para el desarrollo de la IE, así como lo que puede constituir amenaza u oportunidad en el proceso de implementación. La identificación de las fortalezas y debilidades se hizo para cada uno de los componentes, no siendo así para la identificación de las oportunidades y amenazas que se identificaron en sentido general para la organización. Para cada una de las debilidades se identificó a que área de responsabilidad están asociadas, es decir a que área de resultado clave se le atribuye la mayor responsabilidad en la existencia de cada debilidad o lo que es lo mismo a que áreas le corresponde

eliminar estas debilidades. Para evaluar los factores de mayor incidencia se realizó la Matriz de Evaluación de los Factores Interno (MEFI) ([Ver anexo 2](#)) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) ([Ver anexo 3](#)), que sirvieron de base para la definición de alternativas estratégicas para la proyección de la IE. Fueron evaluadas además las condiciones internas de la organización para desarrollar la comunicación con el entorno, las que sirvieron para posteriormente formular estrategias. Se definieron además las principales causas de las debilidades identificadas combinando las técnicas de Brainstorming y el diagrama causa-efecto cuyos resultados se muestran en el [anexo 4](#).

### **Conclusiones generales del Diagnóstico.**

Al hacer un análisis de los diagnósticos realizados se puede concluir que la Gestión Tecnológica tiene como principales fortalezas los aspectos relacionados con la inversión y renovación tecnológica, la utilización de tecnología de producción superior a la de la competencia. Sus principales debilidades están asociadas a los estados técnicos de las máquinas de los talleres primarios y secundarios y problemas de organización de la producción, donde las áreas de responsabilidad son las de mantenimiento mecánico, la UEB de Producción y la de Comercial y A Buró de Investigaciones Sociales y Económicas abastecimiento. Los profesiogramas de los trabajadores, el Sistema de Gestión de la Calidad y la identificación de los flujogramas son algunas de las fortalezas asociadas a la Gestión Operativa. Las principales debilidades relacionadas con los medios de transporte y la iluminación de las oficinas recayeron en la UEB de comercial y abastecimiento y en el procesos de mantenimiento de la infraestructura. En la Gestión administrativa las fortalezas fundamentales están relacionadas con los estilos y métodos de dirección, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la planificación estratégica orientada hacia el cliente. Concerniente a la Dirección General y a la de Técnica y Gestión de la Calidad recae la responsabilidad de las debilidades relacionadas con los métodos de dirección económicos sobre los administrativos, los conocimientos de los términos gestión de información, de aprendizaje e Inteligencia empresarial. El análisis de la Gestión Estratégica demostró que el nombre de la empresa expresa lo que realmente hace, la misión y la visión están actualizadas y los objetivos están trazados desde el punto de vista estratégico. No obstante se identificaron debilidades relacionadas los estudios de mercado, el conocimiento de las amenazas y oportunidades y los estudios de fluctuación, donde los principales responsables son la Dirección General, la de Comercial y la de Recursos Humanos. La Gestión de Información y la de Conocimiento señalaron que existe concientización para el desarrollo de estas actividades, que hay correspondencia entre las necesidades de información y los recursos de información y existen herramientas de retroalimentación de conocimiento. Pese a lo antes expuesto existen debilidades con los flujos de información, el conocimiento de la información del entorno, la compatibilidad entre el conocimiento de la organización y la fluctuación laboral, así como la inexistencia de un banco de conocimiento, las áreas de responsabilidad para la erradicación de estos problemas son Recursos Humanos, la Dirección General y la de Comercial. El diagnóstico de la Vigilancia y Comunicación con el Entorno arrojó la existencia de un mercado seguro e insatisfecho y el acceso a información en materia de propiedad industrial, así como, amenazas relacionadas con la actividad de mercadotecnia, el sistema de información de mercado y el bloqueo económico.

### **Paso 3: Análisis comparativo de las condiciones de la organización y los requerimientos del sistema de Inteligencia empresarial.**

Se identificaron los requerimientos para cada componente atendiendo al comportamiento de los indicadores evaluados en el diagnóstico. Se definió lo que se necesita desarrollar para proyectar la IE como sistema de trabajo interno. Para la identificación de los requerimientos se tuvieron en cuenta las pautas y criterios definidos para el desarrollo de la IE definidos a través del decreto ley 281 y las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 así como las características y elementos que consideran la literatura actualizada sobre la implementación de la IE como sistema de trabajo interno. Se tuvo en cuenta además que los requerimientos no constituyen debilidades, ni amenazas, constituyen exigencias para garantizar el desarrollo de la IE, constituyen aspiraciones identificadas a partir del análisis de los componentes de la función de IE.

#### **Requerimientos necesarios para la proyección de la IE como sistema de trabajo interno.**

1. Definir la ubicación del sistema de IE y a quién reporta el grupo de IE
2. Establecer el presupuesto, personal y objetivos
3. Definir principales usuarios: clientes interno
4. Describir cómo es el proceso de IE atendiendo a las características de la entidad.
5. Definir cuáles son las fuentes legales de información para IE y cuáles son las habilidades necesarias y qué métodos seguir.
6. Determinar como garantizar el uso efectivo de los productos de inteligencia y asegurar que la IE apoya y trabaja para la estrategia empresarial.
7. Determinar cuáles son los mejores medios de difundir los productos de la IE
8. Diseñar un sistema de Vigilancia tecnológica sustentado en planes prospectivos.
9. Definir mecanismos para la actualización de los conocimientos técnicos atendiendo a los cambios del entorno y el desarrollo interno de organización así como, los cambios ocurridos en sector productivo o de servicio de que se trate.
10. Definir mecanismos de autodiagnóstico por grupos de trabajo y la forma en que se mide la participación del capital humano en los resultados económicos, así como cuáles son los indicadores de éxito de la organización.
11. Definir alcance, seguimiento y estimación de los costos de oportunidad en que se incurre por las restricciones en los procesos fundamentales, desglosándose hasta las actividades que incluye cada proceso.
12. Mapear las formas en que se orienta el cumplimiento de objetivos y tareas, los canales a través de los cuales se orienta su cumplimiento y los mecanismos que garantizan que la orientación llegue al usuario final.
13. Definir las estrategias de competencia interna en la organización y cómo medir el impacto de las mismas en los resultados de la organización, documentando de que forma se hace y quién lo realiza.
14. Definir los principios y normas de la negociación por parte del personal involucrado en la organización.
15. Definir como los procesos de aprendizaje organizacional retribuyen a las exigencias de los cambios culturales y los registros apropiados de las habilidades y experiencias del personal.

16. Elaborar planes de investigación y desarrollo en la organización y definir cómo se identifican las necesidades que lo sustentan.
17. Definir características y particularidades del sistema de información que alimente la toma de decisiones en la organización y en cada proceso.
18. Definir vías y métodos a utilizar por los directivos para garantizar que su preparación esté acorde con las necesidades del proceso de dirección en la organización y con las exigencias del entorno.
19. Definir el perfil profesional del equipo directivo de la organización y métodos de autodiagnóstico.
20. Definir cómo inducir la información y propiciar el debate para incorporar nuevos conceptos en la organización que conformen una preparación ante transformaciones profundas.
21. Desagregar los niveles de responsabilidad en la obtención de resultados organizacionales de forma que se visualice mejor los niveles de autonomía para la gestión en cada proceso.
22. Definir qué nivel de implicación tiene cada trabajador en la obtención de los resultados generales de la organización a partir del flujo de los procesos.
23. Definir la cantidad de recursos de información con que cuenta la organización, estimación de las necesidades reales y potenciales de los mismos, responsables de identificarlos, beneficios que éstos reportan, correspondencia en que los mismos tributan al desarrollo de las actividades fundamentales por cada uno de los procesos organizacionales, así como su valor y utilidad.
24. Definir mecanismos, vías y métodos para identificar las necesidades de información.
25. Definir métodos para evaluar los costos y beneficios de los recursos de información.
26. Definir mecanismos que garanticen la correspondencia adecuada en el uso y adquisición de la información y los recursos asociados.
27. Definir flujos y procesos de información y responsable de su actualización y evaluación.
28. Definir política de información e informatización así como, políticas específicas para la gestión de la información, normativas que regulan el uso de la información y su utilización incluyendo la validación de las mismas, su accesibilidad y conservación.
29. Definir Rol de la Gerencia en la Gestión de información.
30. Clasificar la información atendiendo a su utilidad, métodos que se utilizan para ello y cómo se mide el nivel de utilidad en la toma de decisiones.
31. Definir métodos para la búsqueda y recopilación, análisis, almacenamiento y socialización de la información y mecanismos que garanticen la efectividad de los mismos, y formas que permitan socializar la adquisición o empleo de los mejores métodos o técnicas por los miembros de la organización.
32. Definir estrategias informacionales y de informatización.
33. Definir mecanismos para la utilización de la información externa y fuentes a las que se puede acceder.

34. Registrar cantidad, valor, utilidad, uso, nivel de acceso y disponibilidad de las tecnologías de la información que se posee, así como el objetivo con el que se usan y los beneficios que aportan a la organización.
35. Definir los canales de comunicación, vías y medios de comunicación, principios de comunicación, la forma en que se desarrolla la comunicación grupal, la comunicación interna, comunicación externa, con sus respectivos canales.
36. Identificar el clima organizacional, lenguaje organizacional, acceso a fuentes de información y estrategias de comunicación y vías de retroalimentación.
37. Estructurar un sistema de gestión de información que apoye la toma de decisiones y la realización de las actividades fundamentales en la organización.
38. Proyectar estratégicamente la Gestión de conocimientos.
39. Definir mecanismos que posibiliten el intercambio de conocimientos en la organización y con otras organizaciones, así como con los polos científicos del territorio y del país.
40. Diseñar mecanismos que posibiliten evaluar en qué medida el conocimiento adquirido contribuye a incrementar la efectividad en la realización de los procesos fundamentales y los procesos.
41. Definir métodos que permitan identificar las necesidades de formar conocimientos en correspondencia con las necesidades de información.
42. Definir vías a través de las cuales se viabilice la transferencia de los conocimientos sobre las generaciones de trabajadores, de forma sistemática, métodos y soportes que se utilizan, así como los mecanismos a través de los cuales se controla el cumplimiento de esta función.
43. Definir equipos de trabajo, la función que desarrolla cada miembro de los equipos, características específicas y rol que desempeñan.
44. Definir mecanismos para la identificación de las fuentes de conocimiento en la organización.
45. Definir métodos para evaluar la utilización del conocimiento.
46. Establecer mecanismos para documentar el conocimiento adquirido en la solución de problemas, el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades y procesos en la organización, el éxito alcanzado en la implementación de nuevos sistemas, procesos, técnicas y métodos utilizados.
47. Establecer mecanismos para garantizar la protección de conocimientos y el conocimiento por los miembros de la organización de cómo hacerlo.
48. Definir el proceso de gestión de aprendizaje y sus componentes.
49. Caracterizar la organización en el espacio temporal en que vive y definir mecanismos para su autodiagnóstico.
50. Identificar los factores del entorno que influyen en el desarrollo de la organización, nivel de influencia, oportunidades que ofrecen y métodos y vías a través de las cuales se debe garantizar su identificación.
51. Diseñar un sistema de información de mercado que provea a la empresa de la información adecuada, segura y a tiempo sobre el desarrollo de sus áreas claves de desarrollo.

52. Definir qué leyes o regulaciones existen en estos momentos que afectan el desarrollo de la actividad de mercadotecnia.
53. Definir escenarios en el proceso de comercialización.
54. Diseñar un sistema de vigilancia y comunicación con el entorno.
55. Definir el rol de la gerencia en el desarrollo de la cultura de trabajo que existe en la organización y el que debe desempeñar el desarrollo de la cultura organizacional.
56. Identificar interrelaciones de la cultura de trabajo con el funcionamiento de los procesos fundamentales de la organización y definir restricciones y aspiraciones en cada caso.
57. Determinar si la estructura vigente debe favorecer la especialización y cooperación, el acceso a recursos, la desagregación de objetivos, responsabilidades y facultades las coordinaciones, la rapidez y la calidad de los resultados.
58. Definir las restricciones que la estructura organizativa impone al funcionamiento de los procesos organizacionales y las implicaciones que tienen las mismas en la obtención de los resultados.
59. Definir acciones para utilizar las potencialidades psíquicas de los trabajadores.
60. Definir métodos y vías para evaluar la utilización del capital humano y la identificación de reservas en su aprovechamiento.
61. Definir acciones para dirigir la productividad del trabajo, y métodos y criterios para medir su efectividad.
62. Definir métodos y criterios para evaluar la utilización de los recursos disponibles y su aprovechamiento.
63. Definir el nivel de aceptación del servicio que se presta, en qué medida satisface las necesidades sociales, el grado de preferencia del servicio, el nivel de acceso al mismo y las vías a través de las cuales obtener esta información y los métodos que se utilizan para ello.

Una vez definidos los requerimientos se definieron alternativas para su instrumentación utilizando la técnica del enfoque lateral del pensamiento estratégico atendiendo a las interrelaciones entre los requerimientos, factores claves restricciones, factores de éxito, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas así como los problemas organizacionales. Para la definición de las alternativas se aplicó el proceso multicriterial de Saaty, más conocido como Expert – Choise, en su forma simplificada, mediante la comparación de la importancia de un criterio en comparación con uno por uno de los restantes para determinar que requerimientos constituirían fundamentales u opcionales para la proyección de la IE en la entidad cuyos resultados se muestran a través de una Matriz de tamizado de Richman en el [anexo 5](#). De esta forma quedaron definidos los requerimientos realmente necesarios, las alternativas propuestas para su instrumentación y las vías de realización. En el [anexo 6](#) se pueden ver la definición de alternativas a través del enfoque lateral del pensamiento estratégico.

## CONCLUSIONES

La IE se aplica mayormente como servicio de consultoría por lo que se ha contextualizado más los procesos de vigilancia que la concreción como **sistema** o función interna en la organización.

La aplicación de la IE tributa a la integración del sistema de gestión y dirección empresarial desde los ángulos de la gestión de la informatización, el conocimiento orientado al aprendizaje, los procesos de vigilancia y el aprovechamiento de reservas en el incremento de la productividad del trabajo.

La empresa se enfoca en los procesos clave para materializar su visión, alineando sus estrategias con las competencias de su cadena de valor, externaliza los procesos no clave (outsourcing), y se requiere de las relaciones de carácter colaborativo y alianzas con actores internos y externos, para lo que se hace necesaria la implementación de la IE como **sistema** interno.

Los trabajadores son los protagonistas del cambio que descubren nuevas ventajas distintivas y oportunidades de desarrollo para la empresa y poseen y gestionan el conocimiento individual y colectivo en equipos de alto desempeño para alcanzar los objetivos de la empresa, por lo que la función de la inteligencia debe incluir el aprovechamiento de las reservas en el incremento de la productividad del trabajo.

Una forma de hacer las cosas mejor es aprovechando lo que se tiene y las posibilidades que están al alcance, la IE es una herramienta de trabajo para utilizar la información, el conocimiento y las capacidades que tiene el ser humano para resolver los problemas, una forma de gestión basada en una excelente gestión de información, conocimientos aprendizaje y vigilancia y comunicación con el entorno y un sistema integrado de capacidades que se auxilia de las TICs para la orientación estratégica y la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Basnuevo, Anais. Tesis de doctorado: Modelo para la introducción de la Inteligencia Organizacional en la delegación del CITMA en Holguín.
2. Bergeron, P. Information resources management. Annual review of Information Science and Technology. Vol. 31, 1996, p. 263-300.
3. Blanco Encinosa, Lázaro. Información, conocimiento y economía. Reflexiones sobre el valor y el costo de los recursos informativos. Economía y Desarrollo Nro 2/ 2001.
4. Buchanan, Steven J. The Information audit: an integrated strategic approach. Tomado de: Internet, Sitio [www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy/](http://www.strath.ac.uk/Departments/InfoStrategy/), octubre 23 de 1999.
5. Bueno, Duran; Cruz Roche. Economía de Empresa, "Análisis de las decisiones empresariales".1999.
6. Choo, C. W. y Auster, E. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. Annual review of Information Science and Technology. Vol. 28, 1993, p. 9-314.
7. Consultoría Biomundi/IDICT. "El mundo en hechos y cifras. La industria de la información." 1997.



8. Cornella, A; Canals, A. Gestión de Recursos de Información en la Empresa. España. <http://www.infonomics.net/cornella/grilic.htm>, diciembre del 2001.
9. Cornella, Alfons. La información alimenta y ahoga. Noviembre del 2000. Internet, Sitio <http://www.infonomía.com>. Abril 2003.
10. Cronin, B. y Davenport, E. Social Intelligence. Annual review of Information Science and Technology. Vol. 28, 1993, p. 3-44.
11. Cubillo, Julio. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones. Ciencias de la Información. Brasilia, v. 26, n. 3, p. 260-267, set./dez. 1997. Internet, Sitio <http://www.ibict.br/cionline/260397/26039704.pdf>
12. Decreto Ley No 252 de 7 de agosto de 2007: sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
13. Decreto No 281 de 16 de agosto de 2007: Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
14. Escorsa, Pere y Maspons, Ramón. "De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva". Pearson Educación S.A. España.2001.
15. Espín, Andrade Rafael Alejandro. Modelos Formales, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Empresarial: Experiencias y Planes. Ciudad de La Habana, INTEMPRES, 2001. Documento digital.
16. García Orozco, Javier. Utilización de herramientas de inteligencia empresarial para la realización de estudios de fusiones y adquisiciones de compañías en la Industria del Viaje. Casa Consultora DISAIC. Ciudad de La Habana, INTEMPRES 2003.
17. Garrido LI. y Gomez S. AERN, Aplicaciones empresariales con redes neuronales S.L. Internet, Sitio <http://www.aern.net>. Marzo 2003.
18. Guardarrama, Rey .Tesis de grado. Universidad de la Habana .2003.
19. Gutiérrez Cuevas, Carlos. KMC Colombia. Tomado de: Intempres 2003.
20. Mulet Concepción, Yailenis. Trabajo de Diploma, Metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno en las organizaciones del territorio.
21. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997): "The knowledge-creating company". Oxford University Press, Nueva Cork.
22. Núñez Paula, Israel A. Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la información. Ciudad de La Habana. Octubre del 2002.
23. Orozco, Eduardo. La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas. Ciencias de la Información Vol. 31, No1-2, marzo-junio,2000.
24. ----- . Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba. Consultoría Biomundi/IDICT, año 2002.

25. Pérez, Urdaneta Iraset. Gestión de la inteligencia, aprendizaje.1992.
26. Perez Escorsa y Ramón Maspons. "De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva".Pearson Educación S.A. España. 2001.
27. Ponjua Dante, Gloria. Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. Facultad de Comunicación Universidad de La Habana,2003.
28. Rezende, Yara. El profesional de la información, vol10.no.5, mayo 2001.
29. Sosa; Marisel. La inteligencia empresarial en la empresa cubana. Agosto 2002. Evento Intempres 2002.Casa Consultora DISAIC.
30. Stoner, James A.F; Wankel, Charles. Administración. Quinta Edición. México D.F. Prentice Hall. 1999.

**ANEXO 1: Valoración cuantitativa de los indicadores evaluados y nivel de incidencia en los resultados de la organización.**

INDICADORES EVALUADOS	VALOR ASIGNADO	NIVEL DE INCIDENCIA
<b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b>		
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nuevas tecnologías	5	D
Calificación y superación	3	I
Concepción del desarrollo tecnológico	4	D
Renovación tecnológica	5	D
Tecnologías de la información	5	D
Vigilancia tecnológica	3	I
Prospectiva tecnológica	3	I
Tecnología y mantenimiento	4	D
<b>Total de Indicadores</b>	<b>8</b>	
<b>Total de Puntos asignados por Indicador</b>	<b>32</b>	
<b>Calificación obtenida por el componente</b>	<b>4</b>	
<b>GESTIÓN OPERATIVA</b>		
Conocimientos técnicos	4	D
Toma de decisiones	3	D
Sistema de calidad	5	D
Forma en que se miden los resultados económicos	4	D
Medios de transporte	4	D
Gestión y calidad de los insumos de trabajo	4	D
Análisis de los costos de producción y servicios	5	D
Identificación de las restricciones	3	I
Organización de la producción y los servicios	5	D
Cumplimiento de objetivos y tareas asignadas	3	I
<b>Total de Indicadores</b>	<b>10</b>	
<b>Total de Puntos asignados por Indicador</b>	<b>40</b>	
<b>Calificación obtenida por el componente</b>	<b>4</b>	
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>		
Significación y correspondencia con el objeto social del nombre de la organización	4	I
Formulación de la misión y visión de la organización	3	I
Definición de objetivos estratégicos	3	D
Orientación estratégica	3	D
Formas y resultados del trabajo estratégico en el trabajo operativo	3	D
Formulación de estrategias de competencia interna	2	I
Desempeño de la negociación y concertación de acuerdos	5	D
Cambio organizacional	2	I
Atención al hombre	4	D
Calificación y superación	4	D
Investigación y desarrollo	5	D
Salarios y estimulación materiales	4	D

Actividades de apoyo a las actividades empresariales	3	I
Motivación e interés por el trabajo	3	D
Selección y fluctuación de la fuerza laboral	4	D
Formación de capacidades	3	D
Valores compartidos en el desempeño del trabajo	3	I
Aceptación de los resultados	3	I
Imagen favorable	4	I
Total de indicadores	19	
Total de Puntos asignados por Indicador	65	
Calificación obtenida por el componente	3.42	
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>		
Estilo de dirección	4	I
Estructura del liderazgo	4	I
Gerencia y toma de decisiones	4	D
Iniciativa y creatividad	2	I
Preparación gerencial	3	I
Competencia	2	I
Lenguaje organizacional	3	D
Planificación estratégica	4	D
Control y coordinación de los objetivos y las tareas	4	D
Total de indicadores	9	
Total de Puntos asignados por Indicador	30	
Calificación obtenida por el componente	3.33	
<b>CULTURA DE TRABAJO</b>		
Desarrollo de la cultura de trabajo	3	I
Aspectos que deben caracterizar la cultura de trabajo	2	I
Premisas para lograr un cambio cultural efectivo	2	I
Identificación de la cultura de la organización	2	I
Total de indicadores	4	
Total de Puntos asignados por Indicador	9	
Calificación obtenida por el componente	2.25	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL</b>		
Flexibilidad y reglamentación	3	D
Estructura jerárquica y geográfica	4	D
Estructura contable y financiera	4	I
Organización del trabajo	5	D
Equilibrio entre responsabilidad y autoridad	2	I
Política de desempeño	4	D
Total de indicadores	6	
Total de Puntos asignados por Indicador	22	
Calificación obtenida por el componente	3.67	
<b>Evaluación y Comunicación con el Entorno</b>		
La organización en el espacio temporal en que vive	3	I
Conocimiento sobre la influencia en el entorno	4	D

Total de indicadores	2	
Total de Puntos asignados por Indicador	7	
Calificación obtenida por el componente	3.5	
<b>GESTIÓN DE INFORMACIÓN</b>		
Recursos de Información	4	D
Oportunidades de uso de los recursos de información	5	D
Costos y beneficios de los recursos de información	3	I
Necesidades de Información	5	D
Flujos y procesos de información	4	D
Política de información	3	D
Rol de la gerencia	3	I
Utilidad en la información	4	D
Tipos de información	4	D
Métodos de búsqueda	4	I
Métodos de análisis	3	I
Métodos de almacenamiento	5	D
Vías de socialización de la información	4	D
Estrategias informacionales y de informatización	3	I
Actualización de la información	4	D
Tecnologías de la Información	5	D
Total de indicadores	16	
Total de Puntos asignados por Indicador	63	
Calificación obtenida por el componente	3.94	
<b>GESTIÓN DE CONOCIMIENTO</b>		
Sensibilización para la Gestión del Conocimiento	4	I
Intercambio de conocimientos	4	I
Adquisición de Conocimientos	5	D
Transferencias de Conocimientos sobre generaciones	4	I
Equipos de trabajo	4	D
Fuentes de Conocimientos	3	I
Dirección del conocimiento	2	I
Utilización del conocimiento	5	D
Soporte material del conocimiento	3	I
Protección del conocimiento	4	D
Gestión del aprendizaje	4	D
Recursos de informatización	5	D
Total de indicadores	12	
Total de Puntos asignados por Indicador	47	
Calificación obtenida por el componente	3.92	
<b>TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS</b>	<b>86</b>	

I: Indirecta

D: Directa

COMPONENETES DEL DIAGNÓSTICO	CANTIDAD DE INDICADORES EVALUADOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA
GESTIÓN DE INFORMACIÓN	16	3.94
GESTIÓN OPERATIVA	10	4
GESTIÓN ESTRATÉGICA	19	3.42
GESTION ADMINISTRATIVA	9	3.33
CULTURA DE TRABAJO	4	2.25
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL	6	3.67
GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS	12	3.92
GESTIÓN TECNOLÓGICA	8	4
EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL ENTORNO	2	3.5
TOTAL DE INDICADORES EVALUADOS	86	9
TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS POR COMPONENTES		32.03
CALIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO		3.56

## ANEXO 2: Matriz de Evaluación de los Factores Interno (MEFI)

Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado
Fortalezas			Ponderado
Inversión de tecnología de punta	0.09	4	0.36
Disponibilidad de recursos económicos para invertir en nueva tecnología	0.1	4	0.4
Sistema de Gestión de la Calidad Certificado	0.13	4	0.52
Correlación entre planeación y objetivos estratégicos	0.01	3	0.03
Creación de piezas y programas con vista a sustituir importaciones	0.05	3	0.15
Programa de atención al hombre	0.01	3	0.03
Correspondencia entre las necesidades de información y los recursos de información	0.02	3	0.06
Correspondencia entre los tipos de información y las características de la organización	0.04	3	0.12
Determinación de las necesidades de aprendizaje	0.06	4	0.24
Correspondencia entre necesidades de aprendizajes y de información	0.01	3	0.03
<b>Debilidades</b>			<b>0</b>
Estado técnico de las máquinas	0.08	1	0.08
Organización de la producción	0.11	1	0.11
Medios de transporte	0.12	1	0.12
Conocimiento de los términos GI y GC e Inteligencia Empresarial	0.01	2	0.02
Dentro de los objetivos estratégicos no están definidos las educación y habilidades para crear una organización inteligente.	0.01	2	0.02
Estudios de mercado	0.02	2	0.04
Flujo de información	0.03	2	0.06
Métodos y herramientas de análisis para evaluar el comportamiento de la información en la organización	0.01	2	0.02
Banco de conocimiento que defina las potencialidades de los trabajadores	0.07	1	0.07
Estrategias, políticas, acciones y metas para la gestión del conocimiento	0.02	2	0.04
<b>Resultado Total Ponderado</b>	<b>1</b>		<b>2.52</b>

Teniendo en cuenta el Resultado Total Ponderado se concluye que hay un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

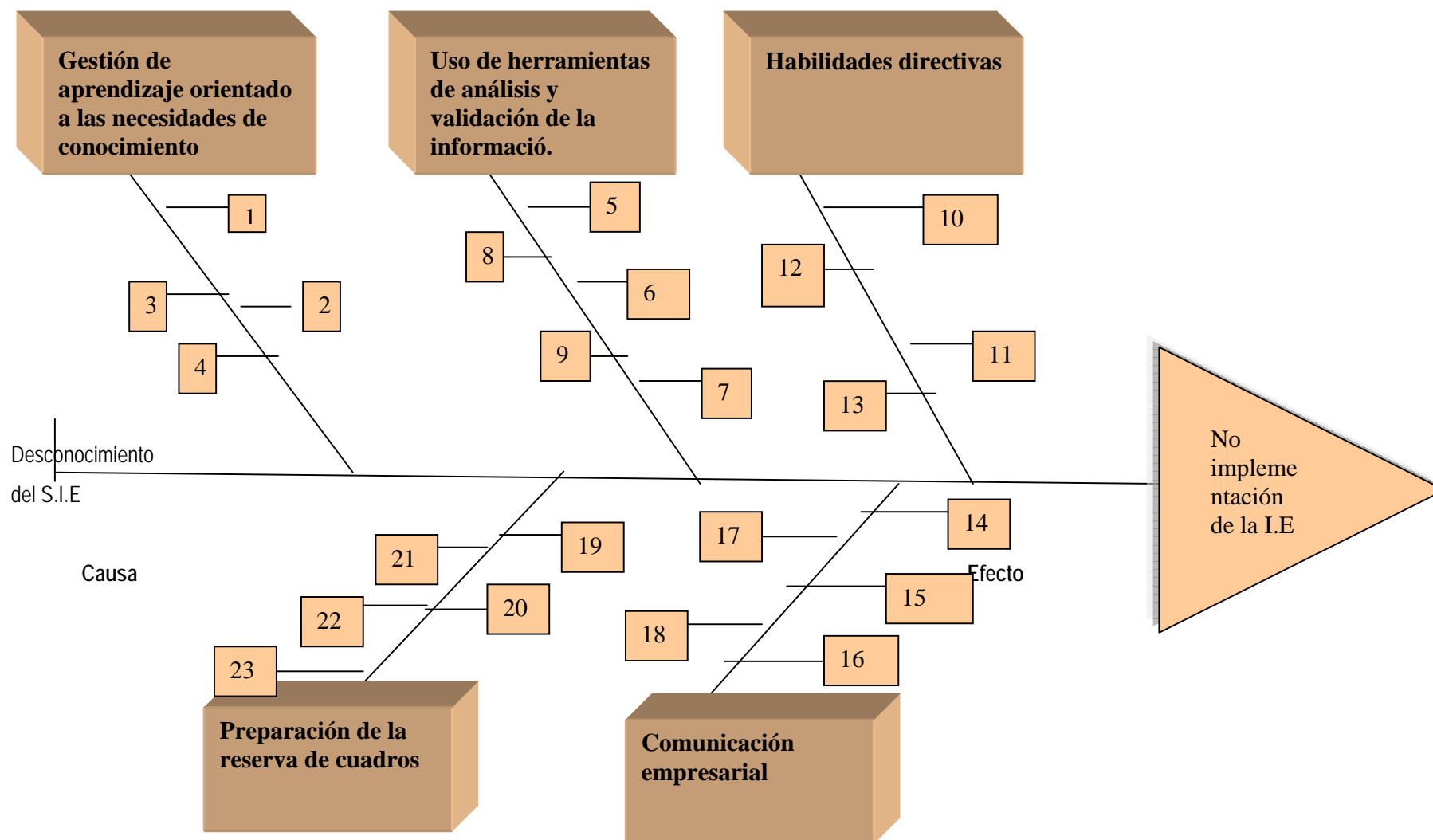
### ANEXO 3: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado
Oportunidades			Ponderado
Negocios en términos de orientación al cliente.	0.09	3	0.27
Mercado insatisfecho	0.12	4	0.48
Herramientas para efectuar la comunicación con el entorno	0.04	3	0.12
Acceso a información en materia de propiedad industrial	0.05	3	0.15
Líder de mercado	0.16	4	0.64
<b>Amenazas</b>			<b>0</b>
No se negocia directamente con los proveedores	0.08	2	0.16
Actividad de mercadotecnia	0.05	2	0.1
Sistema de información de mercado	0.03	2	0.06
Bloqueo económico	0.13	1	0.13
La producción y venta de cigarrillos ilícitamente empaña la imagen de la calidad del producto	0.1	1	0.1
Los cambios climáticos que suceden en el mundo afectan la producción de materia primas fundamentales	0.09	1	0.09
Publicidad y promoción	0.06	2	0.12
<b>Resultado Total Ponderado</b>	<b>1</b>		<b>2.42</b>

Teniendo en cuenta el Resultado Total Ponderado se concluye que hay un predominio de las amenazas sobre las oportunidades.



ANEXO 4: Diagrama Causa – Efecto.



S.I.E: Sistema de Inteligencia Empresarial

I.E: Inteligencia Empresarial

1. Abstracta interpretación del proceso de aprendizaje.
2. Evaluación del impacto de la capacitación.
3. Desconocimiento de los beneficios de la gestión del conocimiento.
4. Nivel de interrelación de los estudios de DNA y la gestión del conocimiento.
5. Recopilación de información implícita en los trabajadores.
6. Mecanismos de retroalimentación sobre las necesidades del mercado.
7. Conocimiento sobre la importancia de la gestión de la información.
8. Delimitación entre sistema de información e informática.
9. Uso de la información del entorno.
10. Excesiva reglamentación del organismo superior.
11. Medición del impacto de los estilos y métodos de dirección.
12. Concepción del proceso de gestión empresarial.
13. Autonomía para la toma de decisiones.
14. Organización de la producción.
15. Falta de información.
16. Concepción del proceso de comunicación y vigilancia con el entorno.
17. Mecanismo de evaluación y control.
18. Cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos.
19. Cumplimiento de los objetivos por área.
20. Pérdida de perfeccionamiento empresarial.
21. Proyección estratégica.
22. Gestión empresarial.
23. Deterioro del funcionamiento de las áreas de regulación y control.

ANEXO 5: Matriz de tamizado de Richman.

Requerimiento	Peso	Valoración					Calificación
		5	4	3	2	1	
1	0.02	X					0.1
2	0.02	X					0.1
3	0.02	X					0.1
4	0.02	X					0.1
5	0.02	X					0.1
6	0.02	X					0.1
7	0.02	X					0.1
8	0.02	X					0.1
9	0.014				X		0.028
10	0.012				X		0.024
11	0.012				X		0.024
12	0.014				X		0.028
13	0.003					X	0.003
14	0.012				X		0.024
15	0.014				X		0.028
16	0.012				X		0.024
17	0.025			X			0.075
18	0.012				X		0.024
19	0.012				X		0.024
20	0.014				X		0.028
21	0.012				X		0.024
22	0.012					X	0.012
23	0.02		X				0.1
24	0.02		X				0.1
25	0.02		X				0.1
26	0.02		X				0.1
27	0.02		X				0.1
28	0.01		X				0.04
29	0.01		X				0.04
30	0.01		X				0.04
31	0.01		X				0.04
32	0.01		X				0.04
33	0.01		X				0.04
34	0.025		X				0.1
35	0.025			X			0.075
36	0.014				X		0.028
37	0.02	X					0.1
38	0.02	X					0.1
39	0.025		X				0.1
40	0.02			X			0.06
41	0.02			X			0.06
42	0.02		X				0.08
43	0.025			X			0.075
44	0.003			X			0.009
45	0.003			X			0.009
46	0.025		X				0.1
47	0.003		X				0.012
48	0.025		X				0.1
49	0.01		X				0.1
50	0.01			X			0.01
51	0.025		X				0.1
52	0.02		X				0.1
53	0.02		X				0.1
54	0.003	X					0.015
55	0.003				X		0.006
56	0.014				X		0.028
57	0.003					X	0.003
58	0.014					X	0.014

59	0.003				X		0.006
60	0.01	X					0.05
61	0.003				X		0.006
62	0.003				X		0.006
63	0.01		X				0.04
Total	<b>Σ00,1</b>						3.502

#### Criterios para la valoración

1. Igual importante
2. Medianamente importante
3. Importante
4. Muy importante
5. Extremadamente importante

Anexo 6: Enfoque lateral del pensamiento estratégico.

