



**Título: “Contrainteligencia Empresarial: herramienta gerencial para la toma de decisiones”.**

**Autora: Yaima Salas Martín**

## Introducción

Actualmente son muchas las publicaciones que se centran en el análisis de las implicaciones de la Sociedad de la Información y el Conocimiento en las metodologías de gestión empresarial.

En tales referencias, son múltiples los comentarios referentes a la llamada "nueva economía", en la cual, el conocimiento aparece como factor esencial para el desarrollo de las organizaciones, cuya acumulación y uso se traduce en unos niveles mayores de creatividad, innovación y flexibilidad.

En este sentido, todas las metodologías y herramientas que permitan la gestión de dicho conocimiento de manera eficiente deben ser reconocidas como metodologías clave para cualquier tipo de agente organizativo.

Como materia prima del proceso, aparece la información, cuyo tratamiento incrementa exponencialmente los beneficios de la gestión del conocimiento. Por ello, se identifica un claro potencial en el establecimiento de metodologías para su gestión y el desarrollo de sistemas que, de forma sistemática, permitan la creación de organizaciones inteligentes y en constante alerta.

Numerosas investigaciones actuales conceden gran importancia a la búsqueda de sistemas de gestión eficientes que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos de información accesibles a través de las redes de comunicación, para de esta forma conseguir el fortalecimiento de las organizaciones empresariales en su relación con el entorno.

Esta faceta es considerada como estratégica por un gran número de organizaciones, normalmente de alto nivel innovador, dentro de lo que se ha dado en llamar Inteligencia Competitiva.

En consonancia con lo anterior Ettore<sup>1</sup> (1995) plantea que “la inteligencia competitiva no es un análisis del mercado, sino constituye una investigación en la que se identifican hechos y evidencias valiosas para la competitividad de la organización, y se determinan acciones a seguir, a partir de la detección de los movimientos estratégicos, presentes o futuros del entorno”.

La inteligencia competitiva, entre sus requisitos de implementación, requiere, principalmente, una cierta estructura que dote de capacidad de absorción de la información a la organización en el apoyo a la toma de decisiones.

En este sentido, tal capacidad se identifica con el proceso de creación, almacenamiento y difusión de conocimiento como premisa fundamental de una estructura inteligente, que nos puede llevar a pensar en las organizaciones como sistemas de interpretación.

El "boom" informacional que supone Internet y las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones, están potenciando la aparición de nuevas opciones y soluciones para la navegación y captura de información estratégica que facilitan la citada función de Inteligencia Competitiva.

Entonces, podemos afirmar que la inteligencia competitiva es el proceso permanente de monitoreo del entorno de la organización que apoya la toma de decisiones y la obtención de ventajas competitivas. Es además, la recopilación sistemática de información que, una vez integrada y analizada nos permite seguir los movimientos de la competencia, inferir acerca de sus proyectos, alertar a la Dirección de todo lo relevante que proviene de la competencia, de los clientes, proveedores, etc., y que puede influir en nuestro negocio ya que permite detectar las tendencias del mercado en general. Este proceso continuo opera como el “Radar Corporativo.”

Por otra parte la información constituye uno de los activos intangibles más importantes de la organización que de una manera u otra requiere ser protegido,

---

<sup>1</sup> Ettore, B. Managing competitive intelligence. ManagementReview, American Management Association, October 1995 p 15\_19.

entiéndase esta como el conjunto de datos y ficheros, todos los mensajes intercambiados, el historial de clientes y proveedores, así como los productos y servicios definidos que representan el “know how” de la organización. Si esta información se pierde o se deteriora le será muy difícil a la entidad recuperarse y seguir siendo competitiva.

Para evitar hechos como estos, las entidades necesitan métodos y herramientas para darle protección a su información sensible, es decir aquella que en manos de competidores pueda dañar la imagen y el desempeño organizacional, implicando además tomar decisiones efectivas y rápidas en el momento oportuno.

Esta herramienta suele denominarse “Contrainteligencia Empresarial o Inteligencia Económica Defensiva”, es una actividad que a pesar de encontrarse en sus primeros momentos en el mundo empresarial, se tienen varias referencias de la misma.

Con este objetivo este trabajo pretende introducir los temas de Inteligencia competitiva y contrainteligencia empresarial para la toma de decisiones en el marco empresarial cubano.

## **Desarrollo**

La situación global del entorno competitivo, las nuevas tecnologías y la gran cantidad de información disponible obligan a los decisores en las empresas a gestionar los recursos de información de manera más rápida, estratégica y efectiva. Esta situación ha dado pie a una nueva actividad en la entidad que requiere una profesionalización específica: el experto en el empleo de información para evaluar el entorno, los competidores, y la evolución tecnológica y de mercados relevante para la organización.

De este modo podemos mencionar las actividades de inteligencia competitiva y contrainteligencia empresarial, que vistas desde el prisma funcional son dos herramientas gerenciales básicas para la toma de decisiones.

### **1.1 Inteligencia Competitiva: escalón obligado para la toma de decisiones.**

La inteligencia competitiva es un método y un proceso de análisis de la evolución de un sector económico y de las Capacidades y Comportamiento de la competencia para obtener y mantener la ventaja competitiva de la empresa.

Este método incluye además:

- La inteligencia sobre los competidores.
- El monitoreo del ambiente organizacional.
- La visión global de la entidad.

Esta herramienta puede pronosticar el futuro de la entidad y puede ser ejemplificada en los estudios de tendencias, de mercado, mercado meta, estudios prospectivos, vigilancia tecnológica y de perfiles; permitiendo ubicar a la organización en una posición estratégica a mediano y largo plazo.

La inteligencia competitiva es un proceso informacional que consta de distintas etapas las cuales se pueden definir en:

1. *Definición de objetivos:* En esta primera etapa se define el alcance, es decir la profundidad y extensión del proceso de inteligencia, se define además quién es el cliente, y el grado de implicación que este tiene dentro del proceso, además hay que estar claro que la IC va dirigida a la acción.
2. *Obtención de la información:* esta etapa atribuye a las técnicas y vías de obtención de información ya sea en fuentes internas y externas, oficiales y públicas.
3. *Evaluación de la información:* se verifica el grado de credibilidad de la información obtenida, se determina la relevancia de la misma.
4. *Análisis e interpretación de la información:* Se analizan e interpretan los contenidos para de una forma más excelente darle un valor agregado a la información obtenida, se grafica si es necesario la información para hallar una cuantía. Se construye el modelo a seguir para la ubicación de los datos y su uso.
5. *Comunicación de la Inteligencia Competitiva:* Se trata de establecer una comunicación en el sistema, es decir si el equipo está compuesto por más de uno, se trata de definir como va a ser la comunicación, por qué vías, si las máquinas van a estar conectadas a la red organizacional, se obtienen requisitos para la comunicación interna y externa.
6. *Actividades de Contrainteligencia Empresarial:* se realiza el diseño de contramedidas para la protección de la información, es decir para reducir vulnerabilidades y riesgos que puedan ocurrir durante el proceso de inteligencia competitiva. Deben predominar en este sentido la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

No podemos en ningún caso confundir el proceso de inteligencia competitiva con el espionaje industrial, ni como una búsqueda automatizada, ni mucho menos con algo que “adivina hechos”, la inteligencia competitiva es información analizada y

suficiente para la toma de decisiones, es una herramienta de alerta rápida y sensible de oportunidades y amenazas para la organización, que trata siempre de acercarse a la realidad del problema y la búsqueda de soluciones efectivas.

Este proceso, una vez reconocido y aceptado por toda la organización, integra sus resultados en los procesos de decisión en la empresa, tanto tácticos como estratégicos. El propósito de la IC es contribuir de forma significativa a acrecentar y disponer para su uso por los decisores de un tipo de conocimiento acerca del ambiente externo de la empresa.

Algunos productos específicos de la Inteligencia Competitiva son: Perfil competidor, Mapas competitivos, Análisis reacción de mercados, Benchmarking, Inteligencia sobre mercados extranjeros (IMEX) y la construcción de los sistemas de Inteligencia Competitiva.

## **1.2 La contrainteligencia empresarial como una actividad de protección en la entidad.**

En el ambiente competitivo actual en el cual las organizaciones se lanzan cada vez más a implementar el proceso de Inteligencia Empresarial, surge y se desarrolla la contrainteligencia empresarial o Competitiva, también llamada Inteligencia Defensiva.

Esta actividad abarca la información y las actividades relacionadas con la protección de la información y el secreto sobre las actividades de inteligencia de la organización.

Los esfuerzos de competidores hostiles para penetrar en la seguridad propia, incluye el tipo de información que se necesita, sus técnicas, procedimientos y equipamiento para la recolección de la información.

Sayan<sup>2</sup> expone que contrainteligencia Empresarial son “todas aquellas medidas de carácter pasivo o activo que realiza una empresa pública o privada para evitar las acciones de Inteligencia Empresarial o del adversario en contra de ellas.”

Por otra parte Comai<sup>3</sup> plantea que la contrainteligencia empresarial no es más que “aquellas actividades orientadas a proteger la propiedad intelectual en la que se sustenta la estabilidad competitiva de una organización y la prevención de acciones hostiles por partes de posibles contendientes.”

Estos autores exponen conceptos similares respecto a esta herramienta gerencial reflejados en palabras clave sinónimos de prevenir, proteger, detectar, enfrentar acciones hostiles, estas acciones pueden ser acciones propias de inteligencia competitiva excedida de los marcos legales o de personas tales como empleados enojados con la organización o desertores en contra. Contrainteligencia empresarial no es más que aquellas actividades tendientes a proteger personas, información, documentos y bienes de la empresa u organización.

La empresa puede usar ciertas funciones de inteligencia y consecuentemente de contrainteligencia empresarial. Ambas son funciones gerenciales basadas en la gestión de información y buscan la competitividad de la empresa influyendo directamente en la toma de decisiones.

Comai analiza las Contrainteligencia Empresarial a partir de tres actividades fundamentales:

1. Seguridad
2. Contraespionaje
3. Decepción

---

<sup>2</sup> Sayan Gómez Jorge. Especialista en inteligencia. Universidad de Madrid, 2002.

<sup>3</sup> Comai, Alessandro. La contrainteligencia. PUZZLE: Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva. Madrid. Vol. 7. septiembre\_ octubre, 2003. pp 2\_5. versión electrónica.



Seguridad: estudia las contramedidas que una empresa debe adoptar para reducir totalmente sus vulnerabilidades o debilidades, así como el riesgo que la información pueda ser obtenida fácilmente por parte del potencial interesado (externo o interno). Las acciones realizadas por la seguridad pueden ser agrupadas en cuatro clases y tratan acerca de:

- El personal
- La infraestructura física de la empresa
- El sistema tecnológico y/o informático
- Los procesos informacionales (flujos de información)

Estas cuatro áreas de seguridad no son mutuamente exclusivas y pueden ser aplicadas en todas las organizaciones.

En el caso específico de la seguridad de la información, es decir, en los procesos informacionales hay que tener en cuenta que la información tiene que estar categorizada según el grado del daño que esta en manos de competidores u otros interesados pudiese causar a la organización. El grado del daño causado determina la “sensibilidad”.

En el caso de Cuba están determinados tres niveles de sensibilidad y el estado cubano lo expresa claramente en el Decreto ley 199/99, sobre la protección de la información oficial, y estos niveles son:

Clasificada, limitada y ordinaria.

La categorización<sup>4</sup> de la información tiene que ser ejecutada acorde con la sensibilidad<sup>5</sup> que posea la información y con las leyes o decretos establecidos por cada país.

---

<sup>4</sup> Se le asignan categorías a la información que se quiere proteger.

<sup>5</sup> En los procesos organizacionales se genera información, que a veces, puede resultar sensible para la organización en caso de ser conocida por otras organizaciones en competencia (información técnica de productos, sistemas, equipos, procesos, productos y servicios, planes estratégicos y vitales para el desarrollo organizacional; información sobre costos y precios, inversiones, utilidades, pronósticos y operaciones del

Contraespionaje: Se refiere a la actividad de detección y verificación de los medios y las técnicas que los competidores y otras organizaciones emplean usualmente para la recuperación de la información. Conociendo las técnicas de los competidores es posible actuar en caso de que existan situaciones que atenten contra la seguridad interna de la entidad.

Decepción o desinformación: se refiere a la comunicación de “falsas” noticias o elaboración de falsas pistas de manera que el competidor interprete las señales de forma incorrecta y construya una imagen errónea acerca de los temas críticos vigilados por el competidor. Algunos autores definen los comunicados o acciones que finalmente no se cumplen con el nombre de “bluffs”. En este caso un elemento clave para la empresa que usa esta actividad consiste en ocultar sus intereses reales y el mantenimiento de un nivel muy alto protección, es decir, que bloquee sus canales de comunicación reales y que no existan contradicciones en la actividad supuesta de la misma. La decepción tiene un objetivo más ambicioso, y es conducir a los competidores a otro camino, por ejemplo: en un período de tiempo que requiera tomar decisiones rápidas, la decepción podría jugar un papel clave en la estrategia organizacional resultando así enormemente eficaz.

Hasta aquí se evidencia que la Seguridad, el Contraespionaje y la Decepción o Desinformación son tres acciones indispensables en el proceso de contrainteligencia, si estas acciones son realizadas con éxito, es posible que la contraparte se mantenga ajena a la situación interna de la entidad.

---

grupo; información de recursos humanos; información sobre clientes, distribuidores, competidores, colaboradores y sistemas de expertos, etc.)

### **1.3 La contrainteligencia en el entorno empresarial cubano.**

En el entorno empresarial cubano existen tres elementos políticos económicos que matizan el surgimiento de la contrainteligencia empresarial y obligan a su desarrollo continuo, estos se pueden resumir de la siguiente manera:

- La necesidad de defenderse de acciones hostiles, tanto la que genera la competencia desleal como la que es consecuencia directa de una política de guerra económica impuesta a Cuba por gobiernos históricamente agresivos, partiendo de la premisa que la actividad económica es una actividad inherente en primer orden.
- Las perspectivas de desarrollo de la inteligencia empresarial como algo que se aprecia en los esfuerzos de las entidades competidoras por impulsar la actividad, y por el interés mostrado por los propios empresarios sobre el tema.
- Las acciones de la competencia real que actualmente existe entre las empresas, algunas de ellas con capacidad de realizar o contratar los servicios de inteligencia empresarial.

A modo de conclusión se puede decir que el papel de la inteligencia competitiva ha sido destacado en los últimos años, aparejado al desarrollo tecnológico actual. En este sentido la inteligencia y la contrainteligencia empresarial son funciones gerenciales que apoyan la toma de decisiones.

## **Bibliografía**

1. Decreto\_ Ley 199/99. seguridad y protección de la información Oficial. Cuba. Gaceta Oficial, 1999
2. Ettore, B. Managing competitive intelligence. *ManagementReview*, American Management association, October, 1995. Pp 15:19.
3. Orozco Silva, Eduardo. Inteligencia Corporativa para el éxito empresarial. Ciencias de la Información. Vol. 29, no.2, junio, 1998.
4. Salas Martín, Yaima. La seguridad y protección de la información en el Instituto de Información Científica Técnica (IDICT). Trabajo de Diploma para obtener el título de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información. La Habana: Facultad de comunicación, Universidad de la Habana, Diciembre, 2004.
5. Sayan Gómez Jorge. Especialista en inteligencia. Universidad de Madrid, 2002.