

# Inteligencia en el contexto empresarial

Elisabet Albareda y Bruce R. Goslin

**K2** Intelligence

Investigations • Compliance Solutions • Cyber Defense

# Contenido

## Inteligencia empresarial y competitiva

- Objetivo y Definiciones
- El ciclo de inteligencia
  - Aplicación de la inteligencia
  - Dos casos prácticos
- Punto de Partida
  - Riesgos y necesidades
- Como “hacer” inteligencia
  - Tres casos prácticos
- Un apunte sobre ciberinteligencia

# Objetivos de BI

- Anticipar cambios en el mercado.
- Evaluar y entender las acciones y declaraciones de los competidores.
- Descubrir nuevos o potenciales competidores.
- Aprender de los éxitos y fracasos de los competidores.
- Incrementar el rango y la calidad de los objetivos de adquisición.
- Aprender sobre nuevas tecnologías, productos y procesos que afectan al negocio.
- Aprender sobre cambios políticos, legislativos y regulatorios que pueden afectar al negocio.
- Aumentar las posibilidades de entrar en nuevos mercados.
- Mejorar la capacidad autocrítica sobre la propia empresa.

Fuente: Kahaner, L. 1996. Competitive Intelligence. Nueva York: Simon & Schuster, 1996.

# Definiciones

*La **inteligencia competitiva** es la acción sistematizada y ética de definir, recolectar, analizar y distribuir inteligencia sobre productos, clientes, competidores y cualquier aspecto del entorno de negocio necesario para apoyar la toma de decisiones estratégicas de los principales ejecutivos de la empresa.<sup>1</sup>*

***Inteligencia competitiva** es un proceso responsable de la identificación temprana de oportunidades y riesgos en el mercado antes de que sean obvios.*

*El término **inteligencia empresarial** se refiere al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, así como la anticipación de acontecimientos futuros, todo ello con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.*

***Business intelligence (BI)** is a broad category of applications and technologies for gathering, storing, analyzing, and providing access to data to help enterprise users make better business decisions.*

<sup>1</sup>Esta definición se ha elaborado a partir de la definición que elabora SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals).

# Ciclo de Inteligencia

El ciclo o proceso de inteligencia es la unidad básica de un sistema de inteligencia competitiva.

Este proceso consiste en varias fases interrelacionadas entre sí:

- dirección y planificación
- recopilación
- procesamiento y explotación
- análisis
- producción
- diseminación
- retroalimentación y revisión

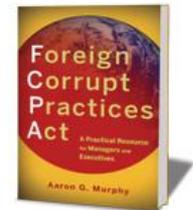


Fuente: Botha, D; Havenga, J. 2003. Developing competitive intelligence in the knowledge-based organization.

## Caso práctico 1/5: Corrupción interna y corrupción pública

Una empresa estadounidense de un sector altamente regulado quería revisar sus políticas y procedimientos de prevención de corrupción vs los riesgos operacionales en un país donde tenían una filial.

Las políticas en vigor dentro de la compañía cumplían estrechamente con políticas de anticorrupción (FCPA).



La inteligencia reveló la existencia de dos mercados en el país: ventas al sector privado y al gobierno en el que eran comunes ciertas prácticas como comisiones y facturas de terceras empresas que se usaban para desviar dinero a funcionarios oficiales.

La empresa revisó sus ventas al gobierno. Detectaron varios casos donde aparecían pagos a terceras empresas. Al realizar investigaciones específicas, pudieron detectar problemas, tomar medidas correctivas y mejorar sus políticas y procedimientos internos.

## Caso práctico 2/6: Fraude

En un proceso de licitación para servicios la empresa decidió obtener algo más de información sobre cada ofertante. Decidieron encargar una investigación independiente. Previamente solo habían pedido rellenar formularios, certificaciones y otra documentación.

Encargaron la investigación a una empresa externa a la cual se le pidió no solo verificar los antecedentes de cada ofertante, sino que se visitara a cada uno, se identificara los dueños actuales de la empresa y se perfilara a cada uno.

La inteligencia arrojó unos resultados sorprendentes:

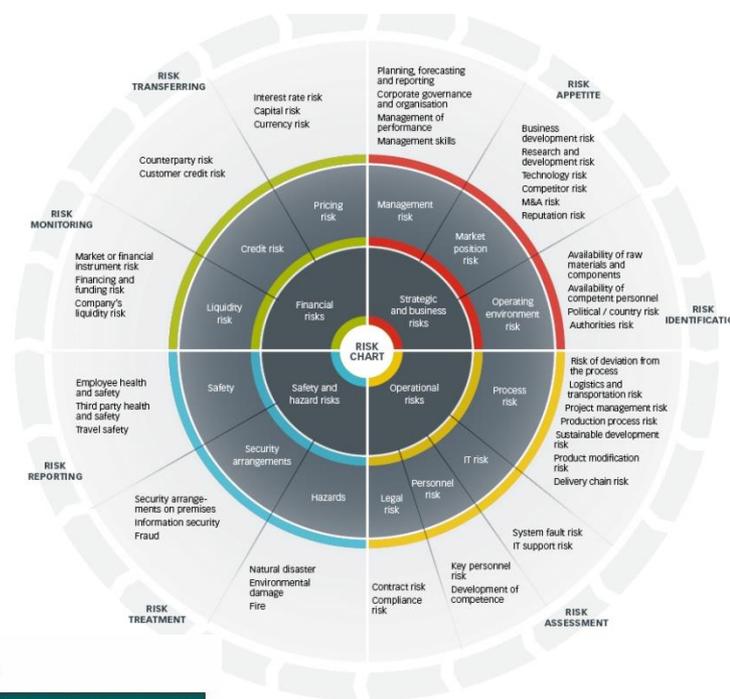
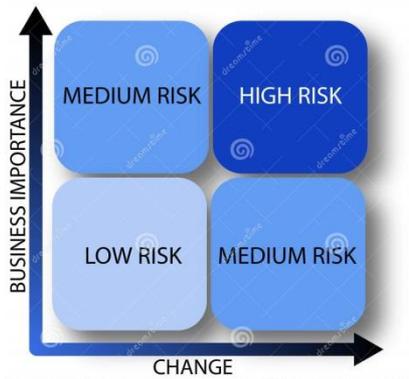
- Una de las empresas apenas contaba con un par de empleados, y planificaba subcontratar todo el servicio y personal para llevar a cabo el servicio de resultar ganadores.
- Los dueños de otra empresa eran familiares de un ejecutivo de la empresa licitante.
- Una de los ofertantes daba servicios a uno de los competidores principales del licitante.



# Punto de partida

- Identificar los riesgos
- Identificar necesidades
  - ¿Qué necesito para invertir, crecer, defender mi negocio, etc.?

# Riesgos



**Business DNA®**  
Summary of Business Risks

Employee Behavior Risks	Leadership Behavior Risks	Business Environment Risks
<ul style="list-style-type: none"> <li>Low Self Understanding</li> <li>Fails To Listen</li> <li>Does Not Consult Others</li> <li>Withholds Information</li> <li>Makes Emotional Decisions</li> <li>Too Open With Information</li> <li>Does Not Share Problems</li> <li>Poor Networker</li> <li>Too Optimistic</li> <li>Unclear Communication</li> <li>Lack of Patience</li> <li>Procrastinates</li> <li>Compromises Too Much</li> <li>Does Not Follow Procedures</li> <li>Overlooks Details</li> <li>Ignores Rules</li> <li>Over Analyzes</li> <li>Cuts Corners</li> <li>Fails To Implement</li> <li>Lacks Initiative</li> <li>Over Reliant on Proven Way</li> <li>Poor Ethics and Values</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Same list as employees, plus</li> <li>Low Trust in Self and Others</li> <li>Personal Bias In Decisions</li> <li>Self-Interested</li> <li>Poor Delegation</li> <li>Over Controlling</li> <li>Lack of Clear Vision</li> <li>Sets Unrealistic Goals</li> <li>Hesitant Decision-Maker</li> <li>Not Approachable</li> <li>Driven By Ego and Image</li> <li>Lacks Fiscal Restraint</li> <li>Too Reactionary</li> <li>Damages Relationships</li> <li>Impulsive</li> <li>Discounts New Ideas</li> <li>Inflexible</li> <li>Does Not Set Boundaries</li> <li>Takes Inappropriate Risks</li> <li>Misses Opportunities</li> <li>Chooses Unsuitable People</li> <li>Under Utilizes Team Talents</li> <li>Incorrect Customer Focus</li> <li>Conflicts of Interest</li> <li>Business and Life Instability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poor Economy</li> <li>Rising Cost Structure</li> <li>High Market Competition</li> <li>Product Life Cycle Changes</li> <li>Inflexible Business Model</li> <li>Tight Labor Markets</li> <li>Poor Financing Structure</li> <li>Unstable Interest Rates</li> <li>Fluctuating Currency</li> <li>Regulatory Changes</li> <li>Political Instability</li> <li>Law Suits</li> <li>Poor Internal Controls</li> <li>Technological Obsolescence</li> </ul>



Fuentes: [dreamstime.com](http://dreamstime.com), [massie.advisorblogcentral.com](http://massie.advisorblogcentral.com), [blog.vistage.com](http://blog.vistage.com), [annualreport2011.cargotec.com](http://annualreport2011.cargotec.com)

# “Haciendo” inteligencia

- La inteligencia tiene dos partes fundamentales:
  - Obtención de la información, el proceso de recolección de datos procedente de:
    - Fuentes públicas – abiertas
    - Otras fuentes
  - Análisis: La habilidad en llegar, profundizar, evaluar, entender, apreciar, analizar y relacionar dicha información.

# Fuentes

## Fuentes públicas:

- Bases de datos de empresas e información corporativa
- Registros públicos
- Información legal
- Información financiera
- Medios de comunicación
- Datos gubernamentales
- Información de Organismos internacionales
- Buscadores generales
- Redes sociales



## Otras fuentes:

- Expertos del sector, académicos, etc.

# Consideraciones para el análisis

- Contexto
- Experiencia y formación
- Conocimiento previo
- Expectativas
- Fuentes, confiabilidad, reputación

## Caso práctico 4/6: Due diligence reputacional

Una empresa estadounidense en el sector medioambiental había desarrollado unos procesos para mejorar la recolección y el proceso de residuos urbanos.

Para ampliar su negocio, identificaron a una empresa como posible adquisición, dado que ésta tenía un muy buen flujo de caja, muchos contratos firmados y las cuentas por cobrar casi al día (algo inusual para este sector).

Al realizar una “due diligence” sobre la reputación de esta empresa y sus principales socios, se descubrió que éstos tenían estrechos vínculos con el crimen organizado, intentaban sobornar a funcionarios municipales con el fin de obtener contratos, y amenazaban a los clientes actuales si tardaban en pagar por sus servicios.

Debido a esta información la operación de compra fue anulada inmediatamente.



## Caso práctico 5/6: Inteligencia financiera

### Cómo fuentes complementarias ayudan a entender la información pública

Un fondo de inversión había realizado una inversión “short” en una empresa pública que fabricaba equipos médicos.

El fondo deseaba entender la situación actual de la empresa en la que se observaba un crecimiento de impagos; así como entender el estado de las cuentas por cobrar, dado que la empresa había estado reconociendo ingresos desde el momento del pedido.

Se obtuvo información sobre el mercado, los competidores y los clientes, muchos de los cuales eran gobiernos en países afectados por la crisis.

La inteligencia relevó que todas las empresas en este sector tenían la misma política de reconocer ingresos antes de la entrega de los equipos, y que había unas largas demoras en las cuentas por cobrar por parte de los gobiernos, pero el consenso era que serían reconocidas.

Basándose en esta información el fondo mantuvo su posición “short” sabiendo que, en algún momento iba a haber una caída en las acciones relacionada con problemas de flujo de caja al tener el coste de producción y entrega sin haber obtenido la entrada de dinero.



## Caso práctico 6/6: Competencia desleal, Filtración de información

Una empresa madrileña del sector químico empezó a notar que un competidor anticipaba sus movimientos, sus precios y planes de marketing. Sospecharon que un empleado estaba filtrando la información estratégica. Se tomaron medidas internas para restringir la información, lo cual, permitió identificar a un sospechoso – un empleado de alto nivel que tenía acceso a toda la información privilegiada.

Se realizó una entrevista con el empleado que estuvo bajo sospecha y se revisó su teléfono móvil corporativo que contenía evidencia incriminatoria. Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis forense del buzón de correo electrónico de la empresa y también se descubrieron pruebas que indicaban las filtraciones de información a la competencia.

Debido a la información encontrada, esta persona fue despedida de forma **procedente**, aunque luego demandó a la empresa por “vulnerar su derecho a la intimidad”.

El Tribunal Constitucional desestimó la demanda, defendiendo que el acceso de la empresa a los correos de este empleado fue una decisión "justificada" e "idónea" para verificar si revelaba datos de reserva vigilada a terceros y "necesaria" para justificar el despido disciplinario<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>El Constitucional avala que una empresa controle el 'mail' de sus trabajadores. El Mundo, 09/10/2013.

# Ciberinteligencia

- Qué es el ciberriesgo, la ciberamenaza?
- Ciberdefensa
  - Tiempo
  - Seguridad Física
  - Activos sobre el perímetro
  - Inteligencia
    - Sobre las amenazas, las personas (los hackers), su metodología, intereses y motivaciones

# Gracias

Bruce R Goslin  
Executive Managing Director  
o: +34.91.702.1364  
m: +34.637.485.430  
e: [bgoslin@K2Intelligence.com](mailto:bgoslin@K2Intelligence.com)

Elisabet Albareda Armenter  
Senior Director &  
Deputy Head of the Madrid Office  
o: +34.91.702.1364  
m: +34 627 401 507  
e: [ealbareda@K2intelligence.com](mailto:ealbareda@K2intelligence.com)