



Fundamentos de la Función de Inteligencia en la empresa

Sesión 2 de 6

CEEI Elche, enero y febrero
2026

© Miguel Borràs
mborras@antara.ws
Antara
<https://www.antara.ws>

Índice de contenidos

BEGIN.

Sesión 1

Presentación propia y de empresas
Objetivos del curso y Alineación de expectativas
Definición de IC, VT. Ciclo de la IC. UNE166006
SOTA vs. VT. La resiliencia de la innovación
La Función de Inteligencia en la Transferencia Tecnológica
3 horizontes de toma de decisión

Sesión 2

4 reglas para el desarrollo de la IC
Desafíos de la Función de Inteligencia en la empresa
El analista de inteligencia: habilidades
El coordinador de inteligencia: responsabilidades
Informes de inteligencia cómo y para quién
Directiva de inteligencia. Introducción a la práctica

Sesión 3

Prácticas Directiva de inteligencia (Presentación trabajos)
Prospectiva a largo plazo

Sesión 4

Prácticas Prospectiva sobre un caso (Con Miro)

Sesión 5

La IA Generativa en la IC
Pasos de un proyecto de implantación de la IC

Sesión 6

Mejora continua. Métricas
El cálculo del ROI de la IC
Externalización de la IC
Contrainteligencia
Repaso del índice de contenidos. Cuestionario de calidad.

4 principios básicos para implantar la Función de Inteligencia

- Controlar el caudal
- Enfocar a necesidades específicas
- Organizar el trabajo en equipo
- Compromiso como clave para el éxito

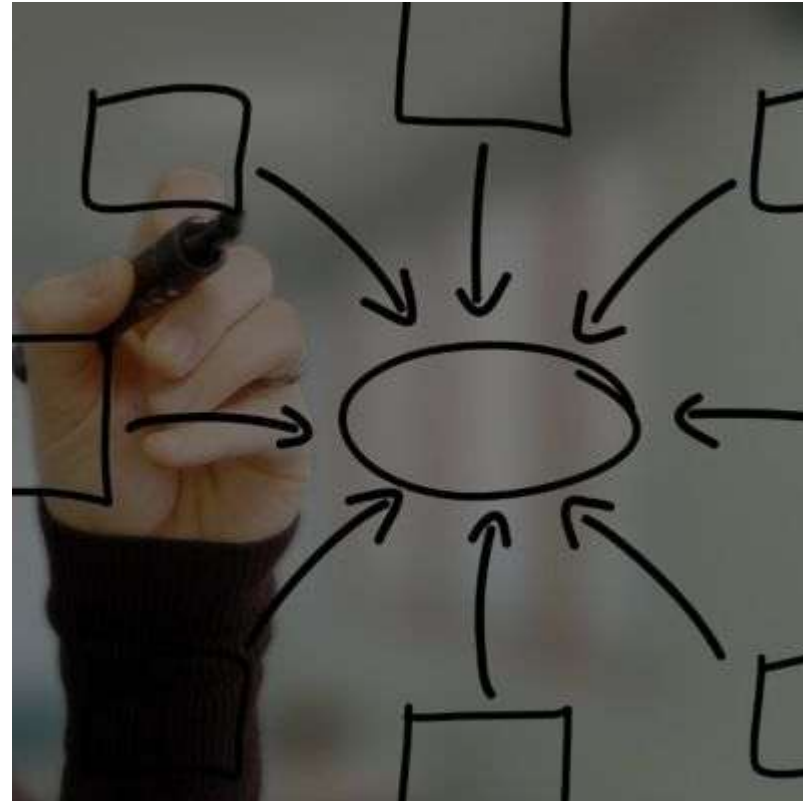
4 principios básicos para implantar la Función de Inteligencia

- **Controlar el caudal**
- Enfocar a necesidades específicas
- Organizar el trabajo en equipo
- Compromiso como clave para el éxito



4 principios básicos para implantar la Función de Inteligencia

- Controlar el caudal
- **Enfocar a necesidades específicas** (veremos la Directiva de inteligencia)
- Organizar el trabajo en equipo
- Compromiso como clave para el éxito



4 principios básicos para implantar la Función de Inteligencia

- Controlar el caudal
- Enfocar a necesidades
- **Organizar el trabajo en equipo (veremos tareas y métricas)**
- Compromiso como clave para el éxito



4 principios básicos para implantar la Función de Inteligencia

- Controlar el caudal
- Enfocar a necesidades
- Organizar el trabajo en equipo
- **Compromiso como clave para el éxito** (veremos métricas; símil CRM)



**OBSTACLES
AHEAD**



Infobesidad



Factor Humano



Marketing vs.
Contrainteligencia



Sesgos y
Puntos Ciegos

Puntos ciegos



El analista de inteligencia en la empresa

- **“¿Analista yo? Yo estoy en marketing / innovación...”**
 - Todos los somos... a tiempo parcial
 - En colaboración
- **Buenas prácticas**
 - Colaboración
 - ¿Es información relevante para mí o para otro compañero?
 - Eficiencia
 - ¿Vale la pena que invierta mi tiempo en esta información?
 - Generación de valor
 - ¿Qué impacto puede tener en mi empresa?
¿Cómo deberíamos reaccionar?
 - Realimentación
 - ¿He descubierto algo nuevo?

Surge la figura del Coordinador de Inteligencia

Modela necesidades

Interpreta necesidades de Inteligencia de los departamentos y las traslada a los focos de inteligencia.

Distribuye responsabilidades

Asigna temas a personas concretas, y define sus niveles de implicación en el análisis.

Implica al equipo

Diseña la explotación de la Inteligencia por la organización y asiste al equipo implicado en el análisis.

Monitoriza y mejora

Obtiene las métricas de explotación y desarrolla la mejora continua del proceso.



Informes de Inteligencia: cómo y para quién (1)



Con permiso de ScottAdams Inc.

Herramienta de reflexión y decisión: un informe de inteligencia competitiva no es “información”, es soporte para decidir.

Qué hace: agrupa señales, analiza implicaciones para la empresa y propone acciones (o líneas de actuación).

Encaje con otros outputs (por grado de elaboración e inmediatez):

- Señales/alertas: consumo rápido, baja elaboración.
- Agrupación automática (“revistas de inteligencia”): seguimiento por temas /departamentos /proyectos.
- Informes: análisis elaborado sobre señales acumuladas durante un periodo.

Tipos de decisiones que puede apoyar:

- Proyecto: vigilancia tecnológica para reforzar decisiones técnicas y revisar elecciones ya tomadas.
- Departamental: adopción de tecnologías emergentes, regulación en preparación, buenas prácticas (p. ej., talento).
- Corporativo: estrategia de competidores (alianzas, startups), análisis de mercados para inversión, nichos emergentes, prospectiva para revisar el plan estratégico.

Regla de oro: no redactar informes que nadie ha pedido; suele acabar en bajo uso y nulo impacto (listados de noticias sin lectura).

Valor esperado: el informe “se moja”: conecta hechos, extrae conclusiones y prioriza lo relevante.

Informes de Inteligencia: cómo y para quién (2)

¿Quién es el cliente del informe? Puede ser interno o externo.

Clientes internos típicos (por rol decisor):

- Dirección de proyecto, Dirección de innovación
- Responsables comerciales (ventas, exportación, etc.)
- Estrategia / Comité de Dirección / Consejo

Clientes externos (aunque no seas consultora):

- Seleccionar parte de la inteligencia para clientes como servicio de valor añadido.

Quién debe liderarlo:

- Alguien con conocimiento del negocio (evitar delegarlo en perfiles sin contexto: deriva en “newsletters” sin análisis).

Proceso recomendado: colaborativo, de abajo arriba:

- Expertos contribuyen con señales relevantes y comentarios.
- 1-2 personas compilan y redactan el resumen ejecutivo.

Resumen ejecutivo (lo que “vende” el informe):

- 1-2 páginas, accionable, con conclusiones y/o propuestas.
- Acompañado de señales clave para ampliar detalle (con comentarios de analistas).

Informes de Inteligencia: cómo y para quién (3)

Confidencialidad:

- Definir quién puede acceder y el nivel de discreción (en ciertos casos, incluso que no se sepa que existe).
- Evitar islas de conocimiento cuando no aplique: visibilidad transversal ayuda resiliencia.

Frecuencia:

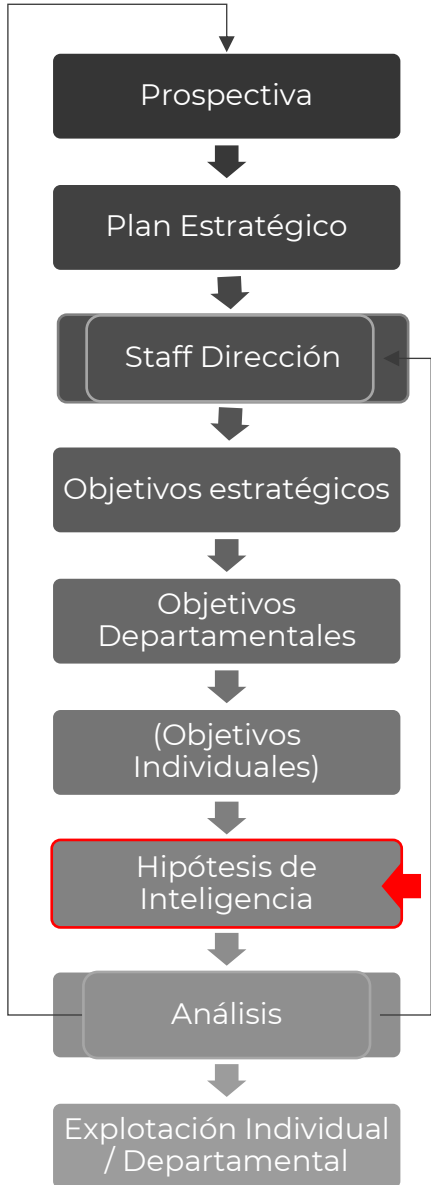
- Informes ad hoc (una edición) vs recurrentes (cada semanas; incluso ediciones anuales para Consejo).

Formato y control:

- Evitar el “PDF por email”: preferible formato interactivo con colaboración y control de copias.

Métricas:

- Medir lectura/consumo nominal e impacto para mejorar y demostrar el ROI de la función de inteligencia.

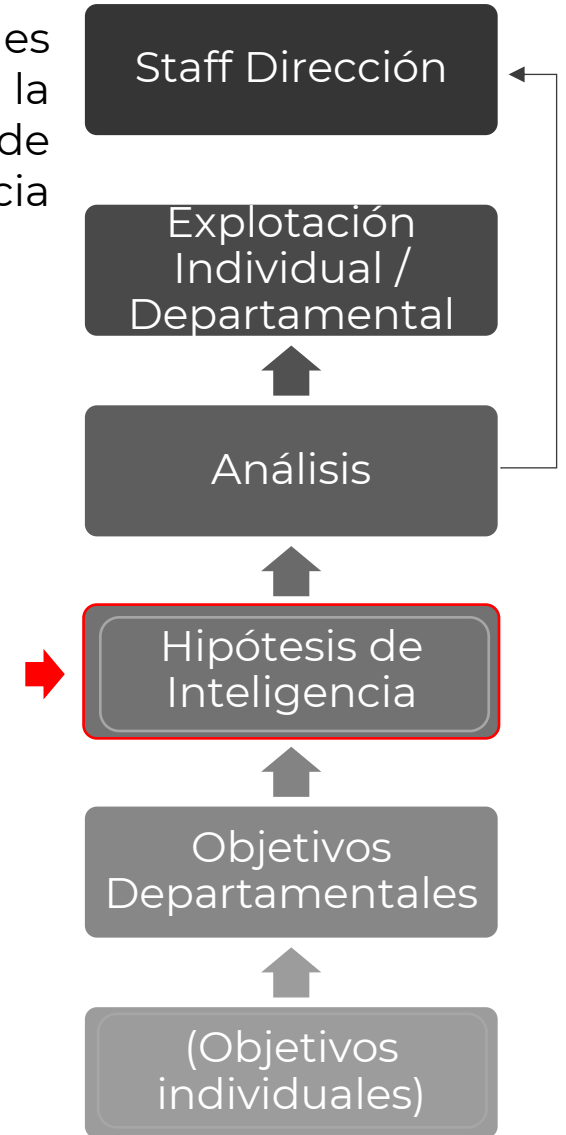


La Gerencia es **proactiva** en la estrategia de Inteligencia

Definiendo qué queremos saber

Enfoques
Arriba → Abajo
Abajo ← Arriba

La Gerencia es **reactiva** en la estrategia de Inteligencia



¿Sabemos qué queremos saber?

Objetivos estratégicos

Desplegar los objetivos estratégicos en necesidades concretas de información es un enfoque “de arriba a abajo”.

Adelantar tendencias

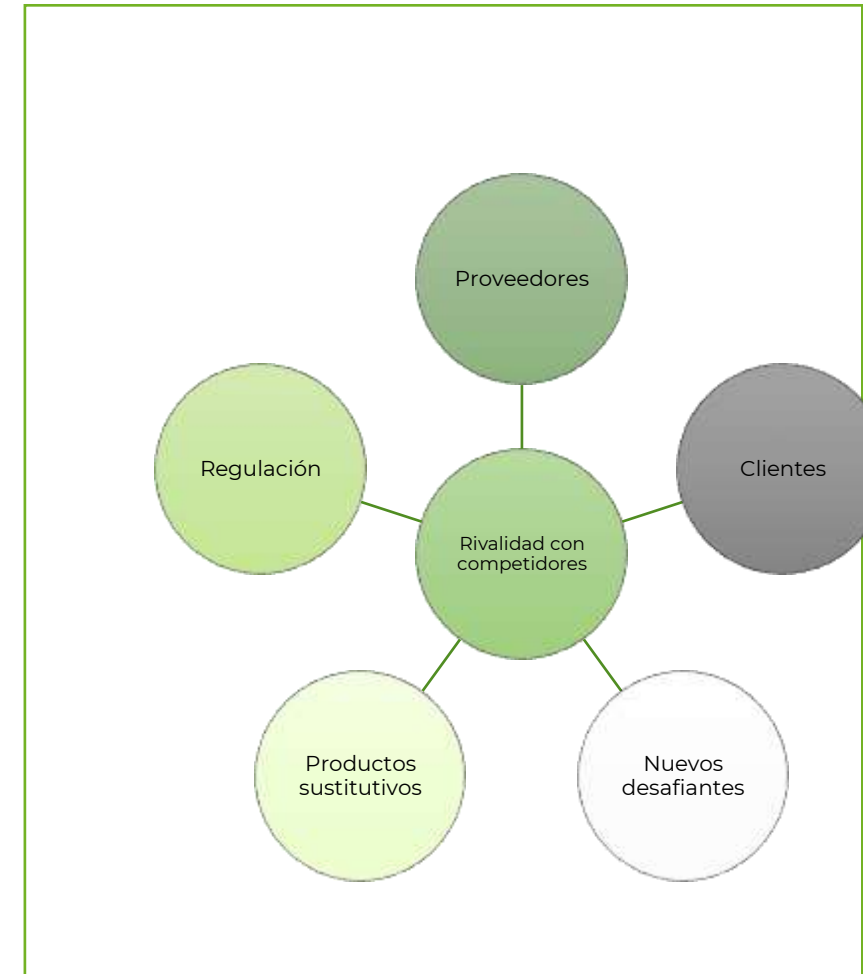
Vigilar mercados precedentes al nuestro, o proyectos regulatorios incipientes, por ejemplo, nos puede apoyar la ejecución estratégica.

Información táctica

La vigilancia de apoyo a la función de ventas o a la de innovación son focos habituales.

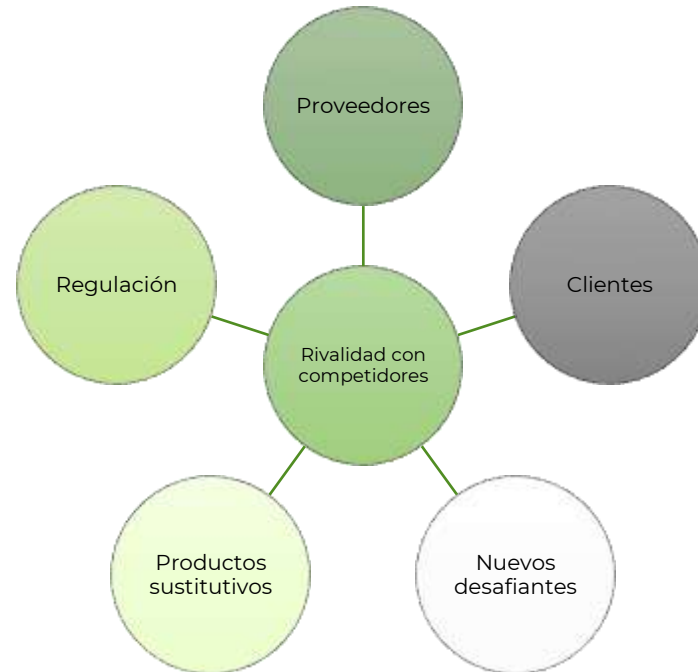
Prospectiva

La revisión del Plan Estratégico requiere prospectiva a largo plazo para alimentar al Consejo de Administración antes del proceso de rediseño.



ESPECIFICIDAD

Hipótesis concretas



❑ Relación entre agentes clave

¿El competidor cita a uno de mis clientes en sus casos de éxito?

¿Cuándo aparecen un competidor y un cliente juntos en un evento?

¿Uno de mis proveedores colabora con uno de mis competidores?

❑ Impacto de la Tecnología

¿La nueva tecnología X es de interés del sector?

¿Qué aplicaciones tiene?

¿Dónde formar a mi equipo?

¿La adopta la competencia?

❑ Regulación

¿Qué tendencias regulatorias se mueven en mercados precedentes?

¿La nueva regulación afectará a mi tecnología o modelo de negocio?

❑ Etc

Definir qué vigilar con la Directiva de Inteligencia

Un documento que define qué vigilar Y POR QUÉ

Alinea a toda la organización

Pasos:

1. Identifica los objetivos estratégicos (**lo desarrollaremos**)
2. Caracteriza los objetivos por áreas de conocimiento o departamentos
3. Especifica responsabilidades: modelado, análisis, consumo
4. Prioriza
5. Establece un calendario de revisión

Definir qué vigilar con la Directiva de Inteligencia (2)

Identificación de objetivos:

1. Revisa documentos estratégicos, planes de negocio y roadmap de innovación
2. Haz una lista de interlocutores internos (¿y externos?)
3. Comunica los objetivos (portal, grupo de trabajo)
4. Primera ronda de entrevistas limitada. Provoca la reflexión. Aprende
5. Segunda ronda de entrevistas. Individuales y grupales
6. Contrasta con la información del paso 1
7. Comparte las conclusiones en la primera versión de tu Directiva de Inteligencia

Definir qué vigilar con la Directiva de Inteligencia (3)

Obstáculos esperados:

1. Falta de claridad o consenso sobre los objetivos estratégicos
2. Resistencia al cambio o baja implicación de personas clave
3. Falta de cultura de colaboración y transparencia

Implementación de la Directiva:

1. Asegúrate de vigilar las fuentes de referencia proporcionadas
2. Modela las necesidades (filtros semánticos)
3. Asegura el flujo de información entre personas
4. Monitoriza el proceso y aplica medidas correctoras

Introducción a la práctica

a

Directiva de Inteligencia

PLANTILLA 

