



Fundamentos de la Función de Inteligencia en la empresa

Sesión 3 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.

Práctica: presentación y discusión de los casos

a

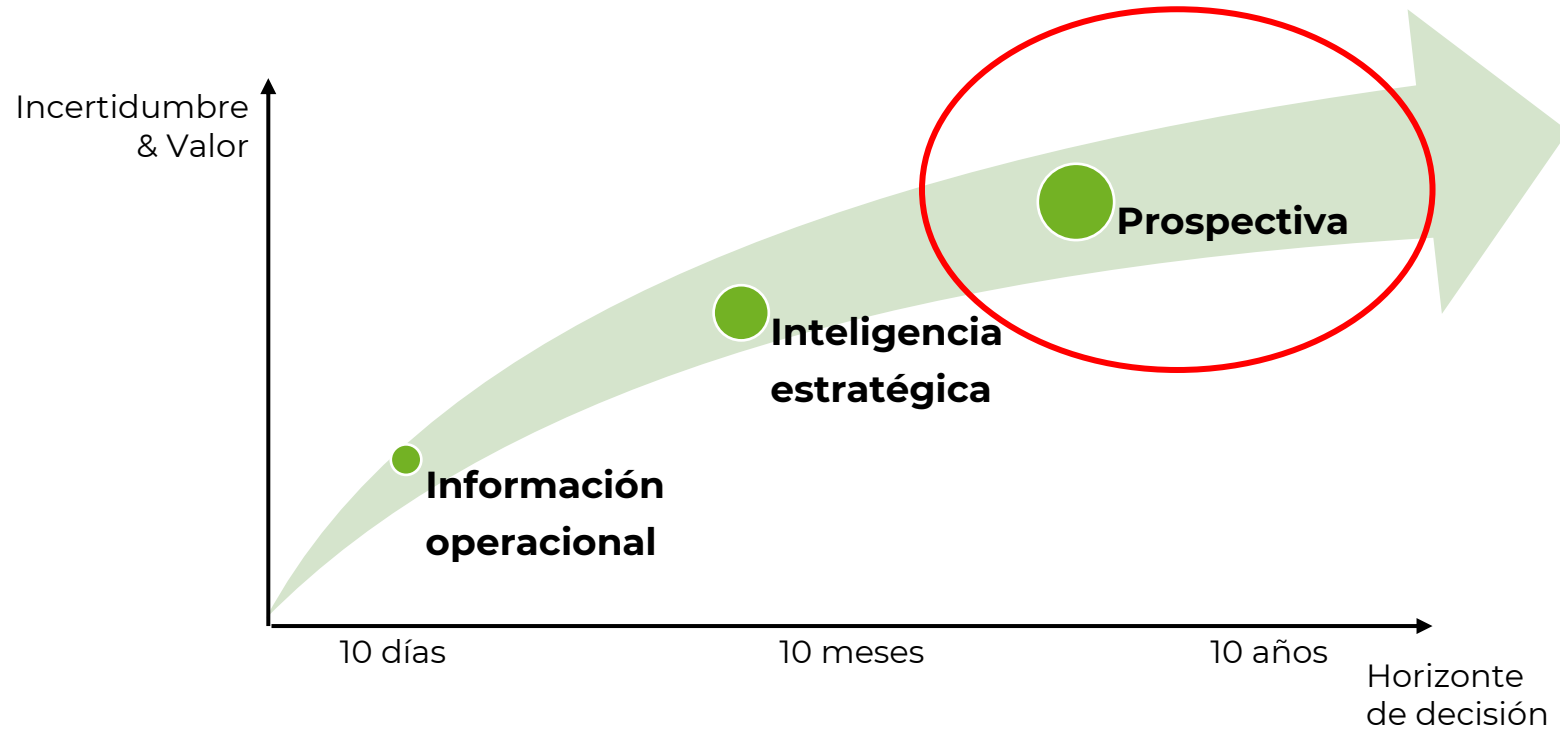
Directiva de Inteligencia

PLANTILLA 

**La prospectiva a
largo plazo**



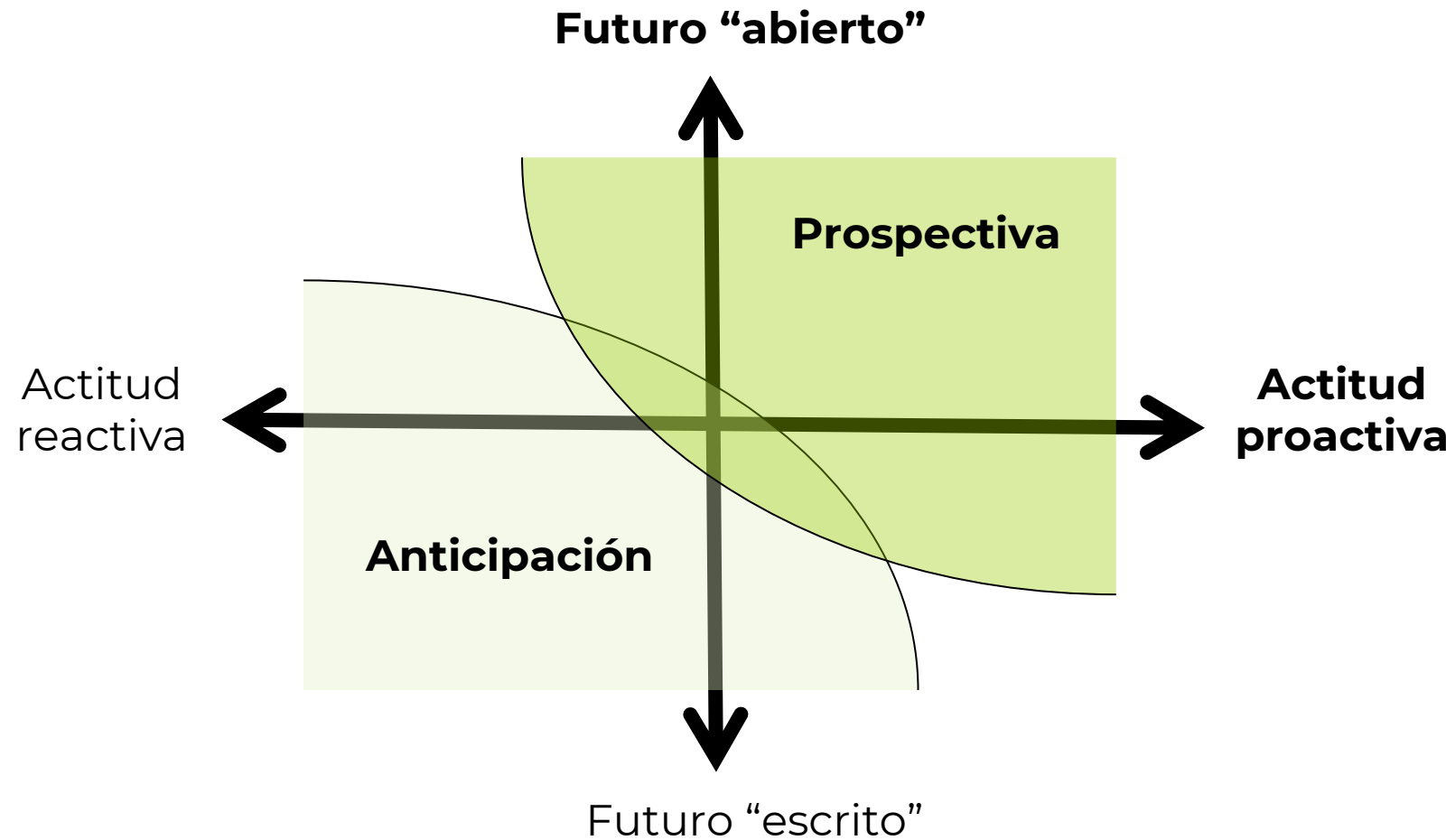
La prospectiva a largo plazo



	T=?	Foco	Cliente
Inteligencia Táctica	Ahora	Ha ocurrido. Debemos reaccionar ahora	Departamento
Inteligencia Estratégica	0.5 a 2 años	Tendencias. Ocurre en otro mercado. Nos podría afectar. Podríamos aprovecharlo	Gerencia Estrategia Corporativa
Prospectiva	> 10,15 años	Podría ocurrir	Estrategia Corporativa



La Prospectiva ¿Cuándo?



Tres razones. Tres paradojas

Mejores prácticas
vs. Acción diferencial

A mayor tiempo de éxito,
menor tiempo de vida

Plan estratégico
vs. Pensamiento estratégico



Rates of return on assets of US firms 1965-2015

Figure 21. Economy-wide ROA

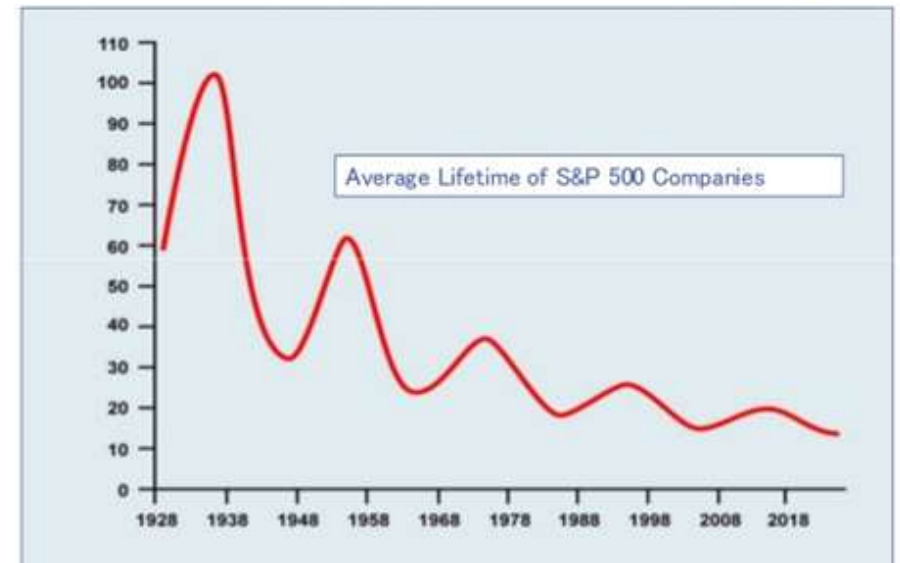


Firm performance, as measured by ROA, continues to decline.

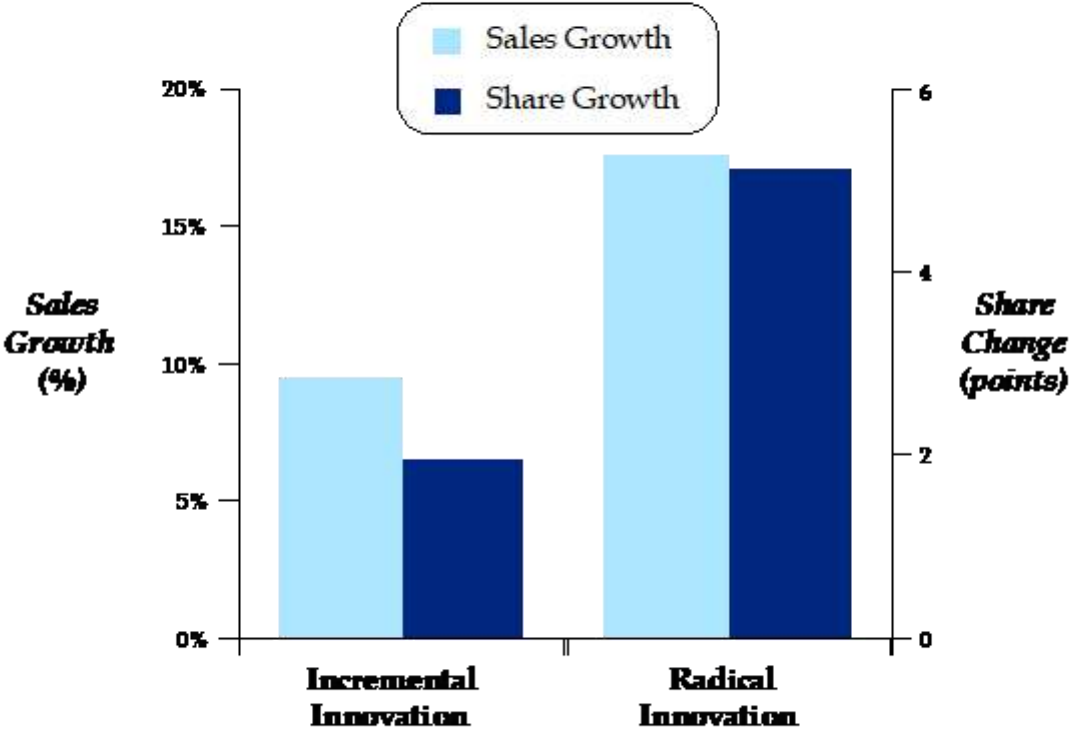
Source: Compustat; Deloitte analysis.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Extinction rate for companies is increasing



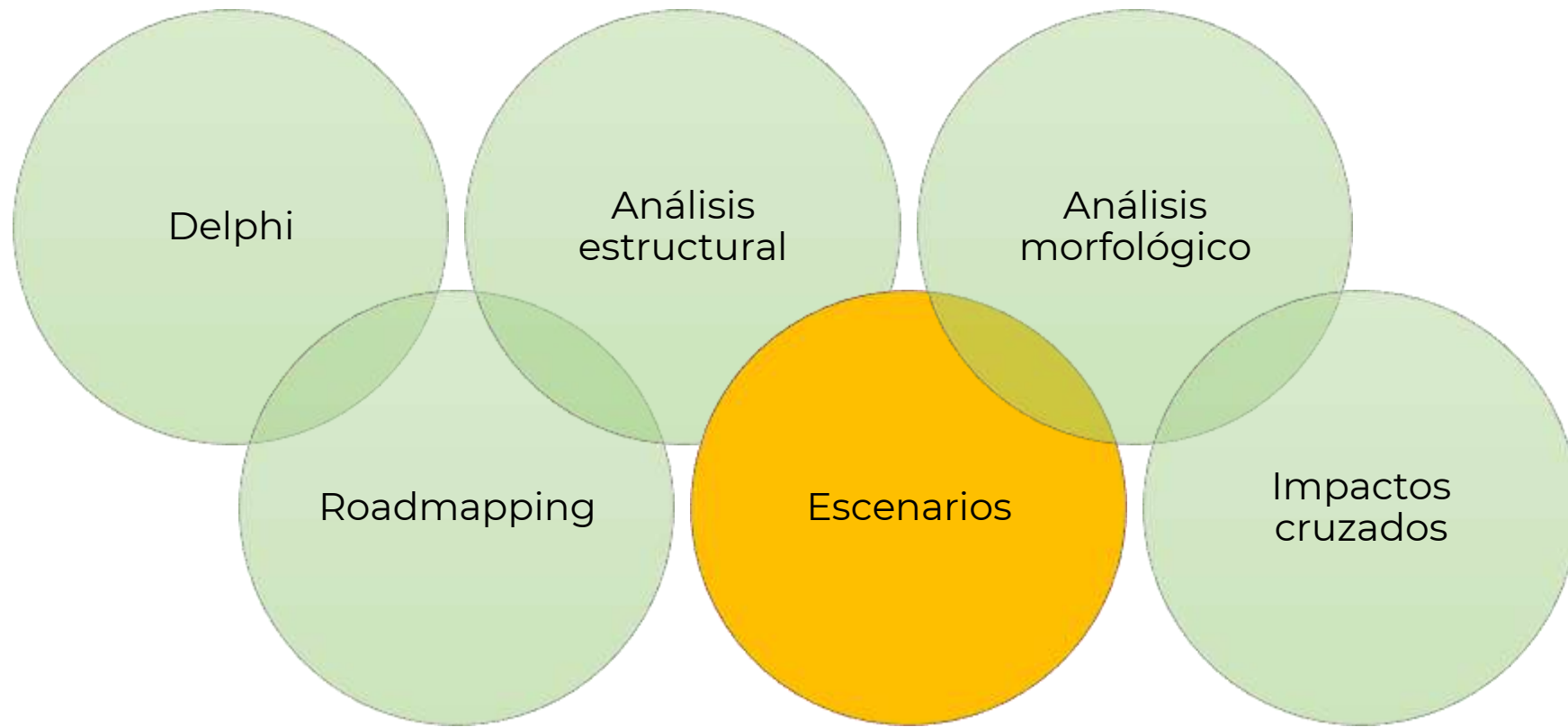
Radical Innovation Offers More Potential For Growth than Incremental Innovation



Measured over a period of up to 3 years

Source: PIMS / IMD
Brand Innovation Survey 1999

Más de un método

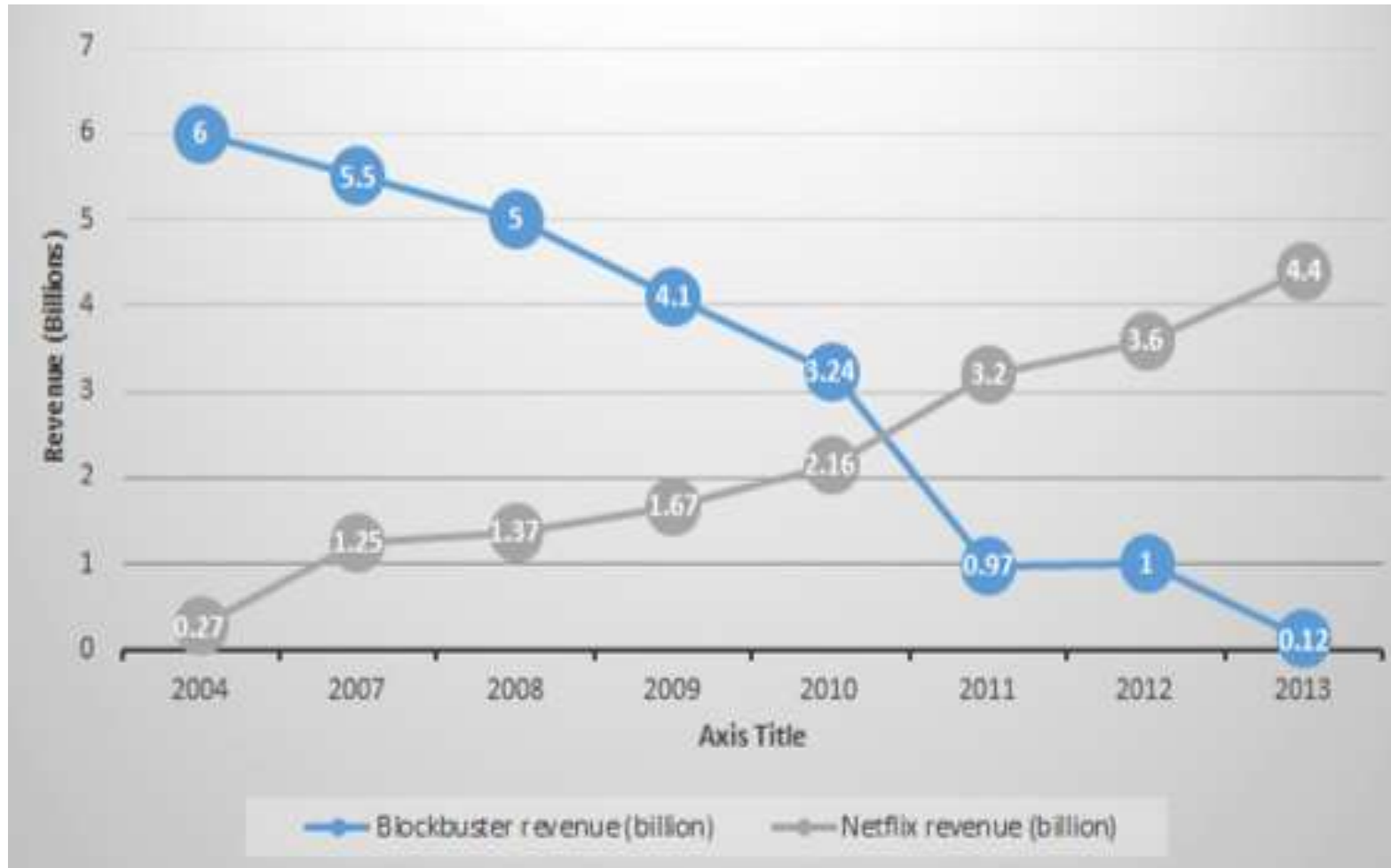




Qué es el Scenario Planning

Un método de prospectiva
Para gestionar la incertidumbre
Focalizado en la toma de mejores
decisiones

Prospectiva



1992: J. Sculley (Apple) predice el *pay per view* en streaming.
2000: Netflix se ofrece a Blockbuster por USD 50 M.
2015: TV cord cutting -250.000 clientes al año.



Kodak o la importancia del cable trampa



Por qué el Scenario Planning

Las decisiones de hoy afectan a todo nuestro futuro, en el largo plazo

- Inversiones productivas
- Adquisiciones
- I+D. Desarrollo de producto
- Posicionamiento comercial

¿Cómo será el mundo en ese futuro?

- El futuro NO es predecible
- La prospectiva NO es predicción

El conocimiento parte de aprender del pasado

- Necesitamos desarrollar una “historia del futuro” de la que ir aprendiendo

Lo que sabemos del futuro define los tipos de futuro

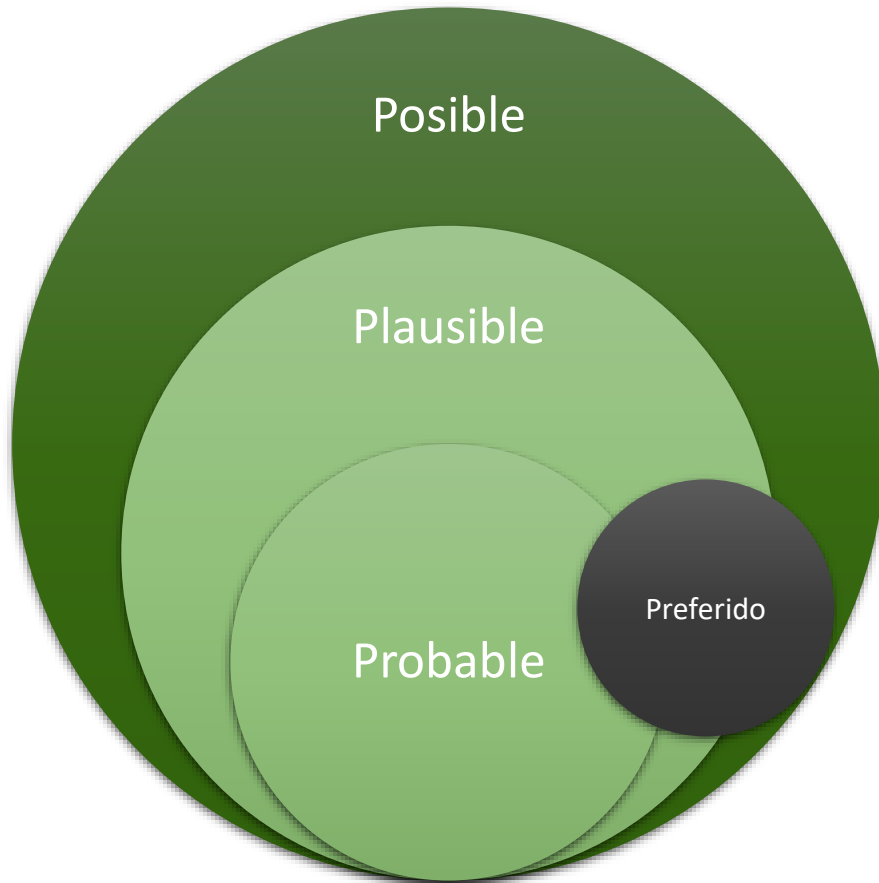


■ Lo que sabemos

■ Lo que sabemos que no sabemos

■ Lo que no sabemos que no sabemos

Tipos de futuro

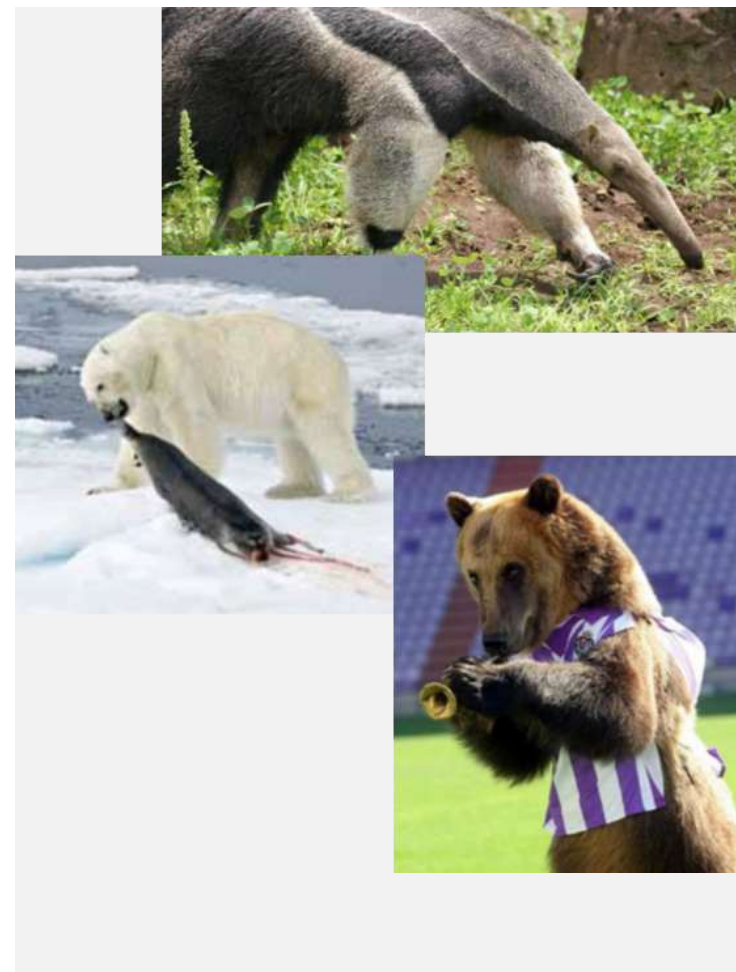


- Posible: No descartable
- Plausible: Basado en conocimiento de la actualidad y del pasado
- Probable: Basado en tendencias actuales



¿Qué son los Escenarios?

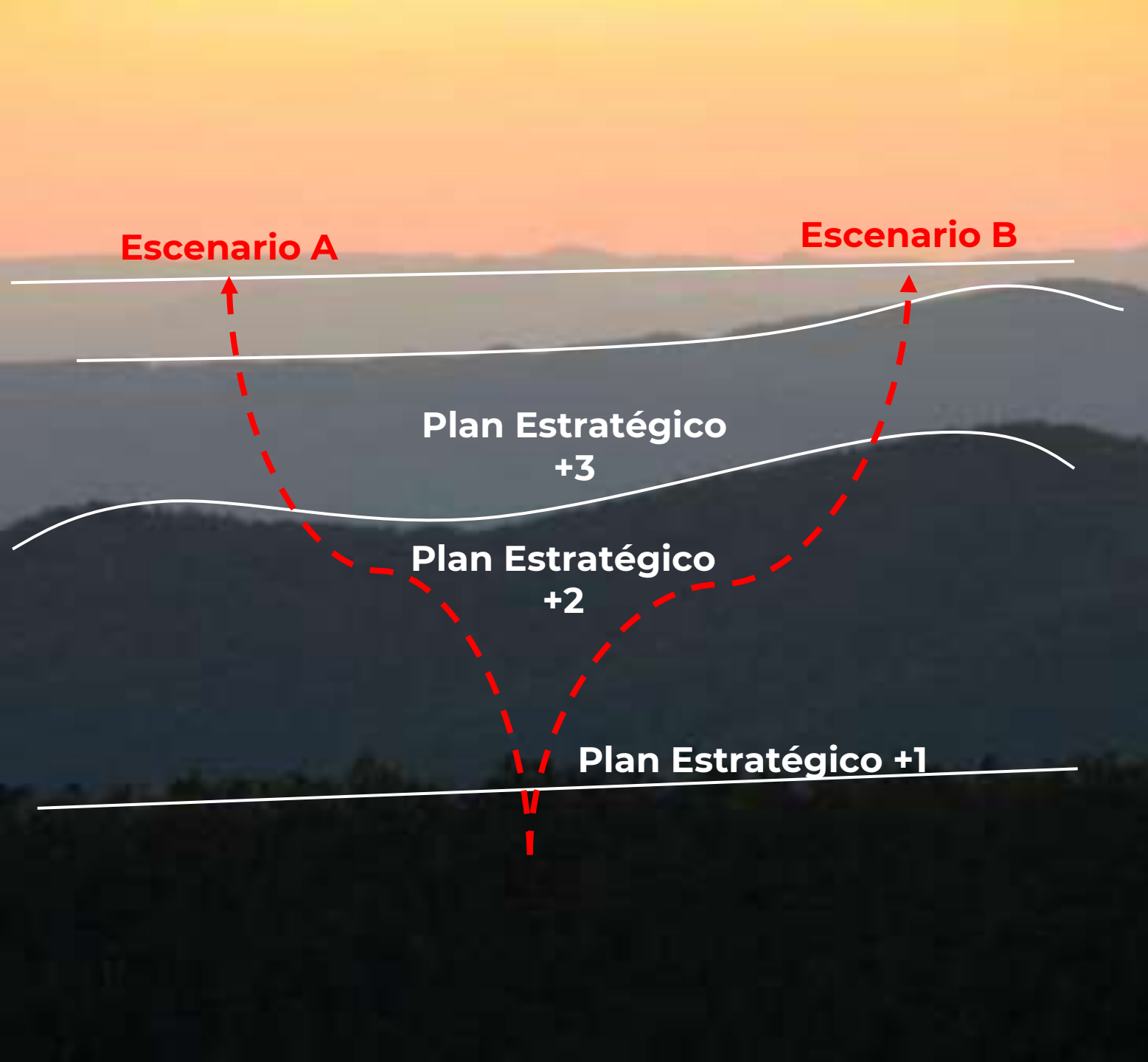
- Permiten compartir la visión
- y considerar la posición que queremos tener en el futuro.





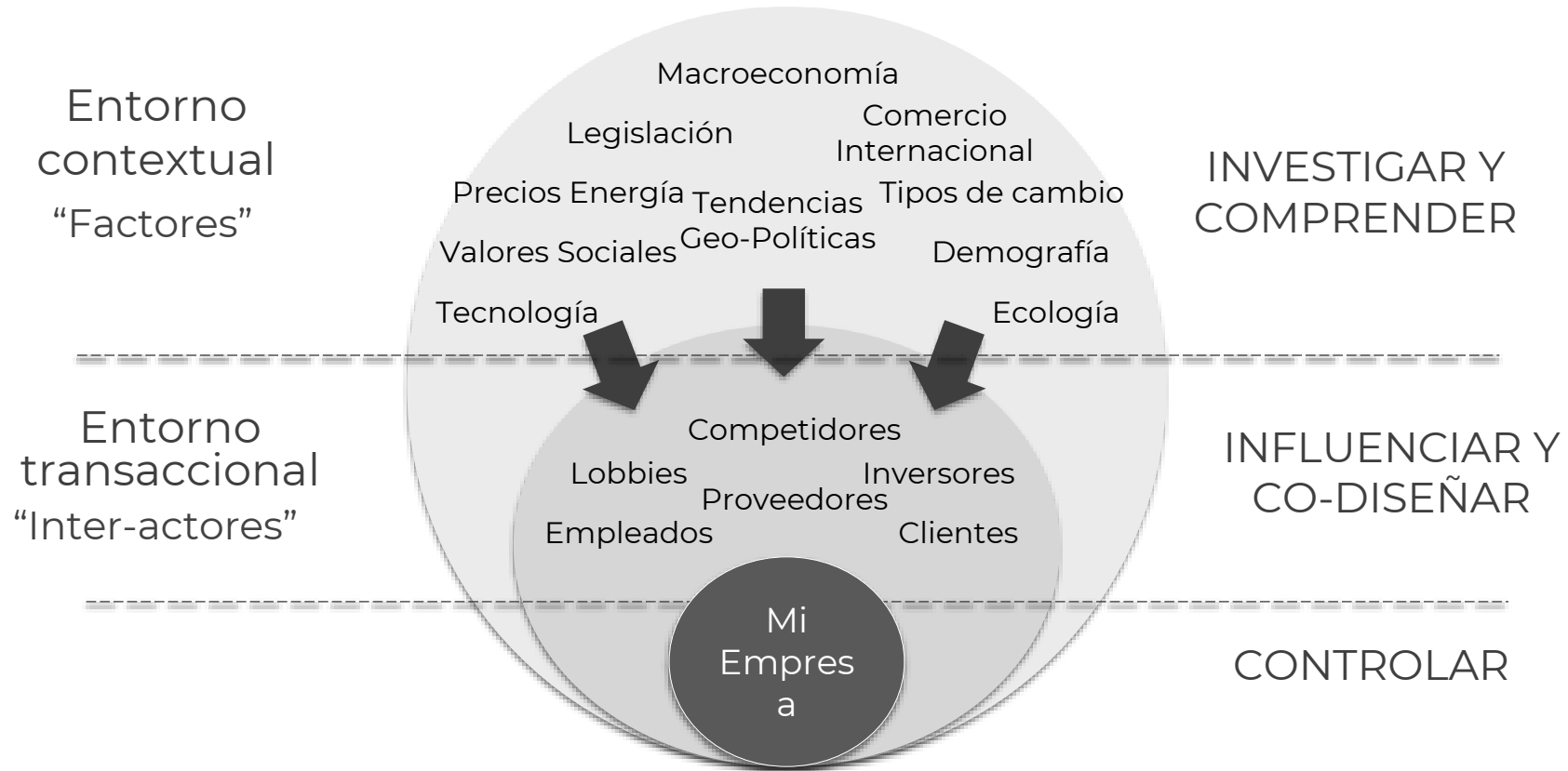
¿Qué son los Escenarios?

- Se manejan varios escenarios simultáneamente, para maximizar el éxito.

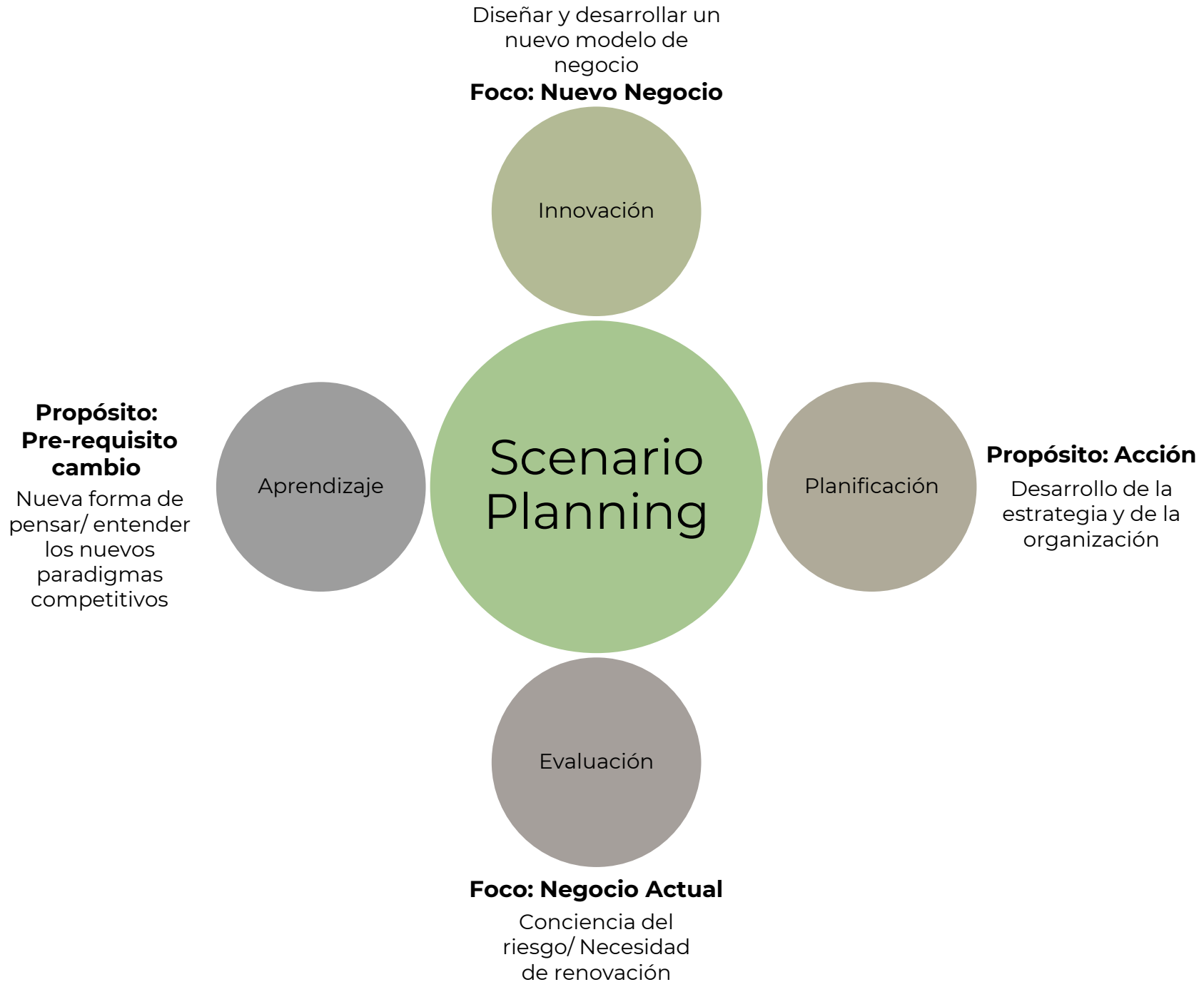


**Escenarios
plausibles a largo
plazo**

INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES



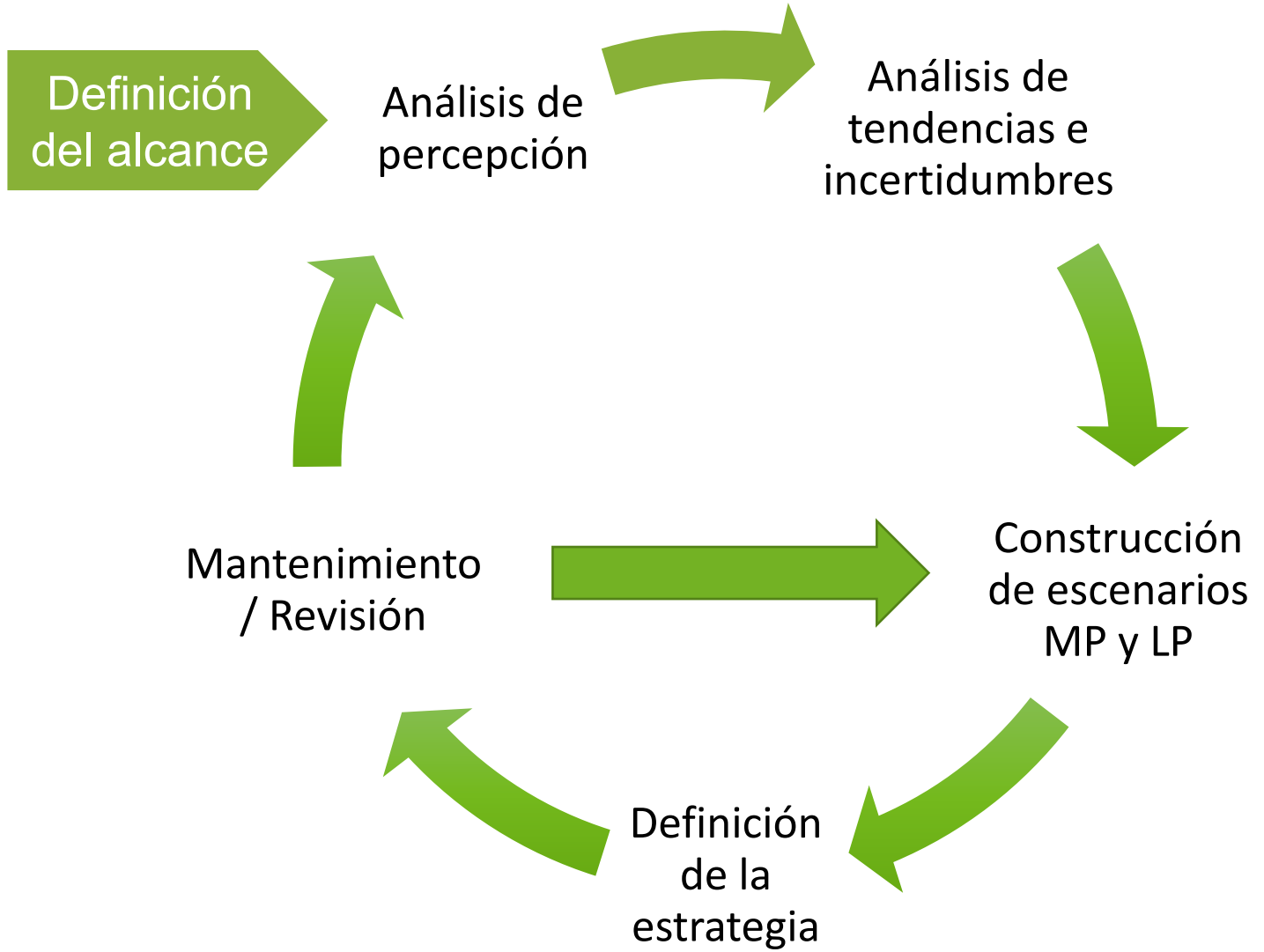
¿Para qué sirve?



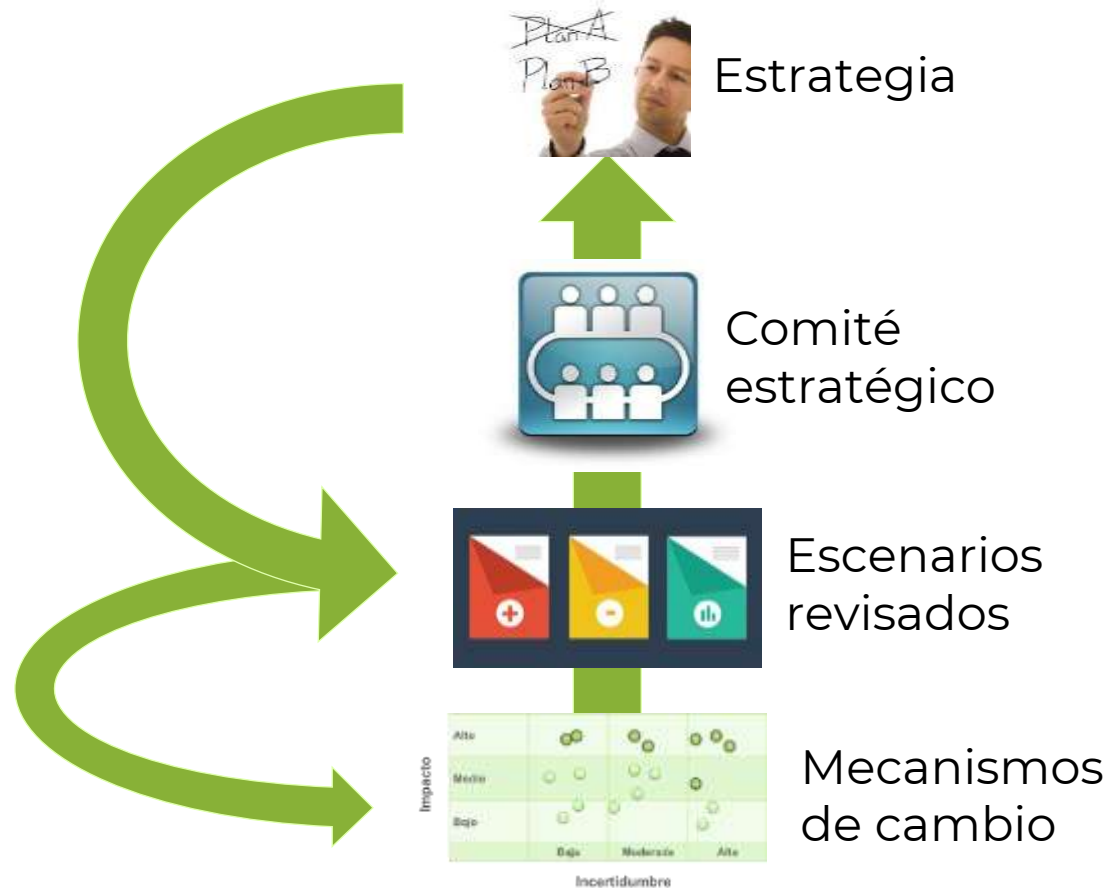
NEGOCIO

Beneficios de la Prospectiva





Ciclo del Scenario Planning



OBJETIVO

Determinar los factores que influenciarán el desarrollo futuro de la industria del Textil y Confección en Colombia en el corto, medio y largo

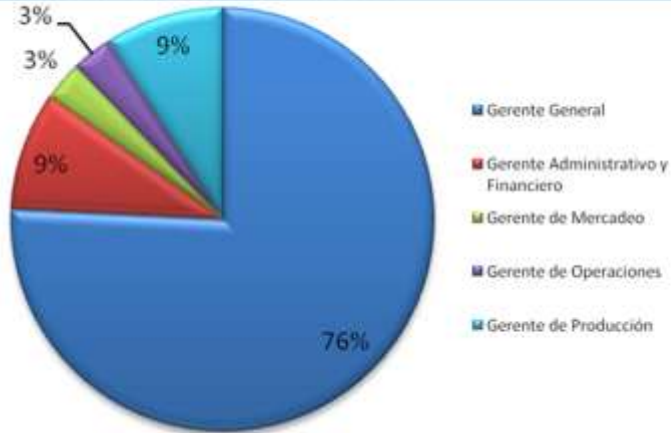
NIVEL DE ANALISIS

ANALISIS PESTEL

HORIZONTE TEMPORAL

CORTO PLAZO (2017) MEDIO PLAZO (2020) LARGO PLAZO

PERFIL DE PARTICIPANTES



1ª RONDA

Internos y Externos: 50 entrevistas

Textil (25):

Confección (25):

2ª RONDA

Internos y Externos: 70 entrevistas

Textil (35):

Confección (35):

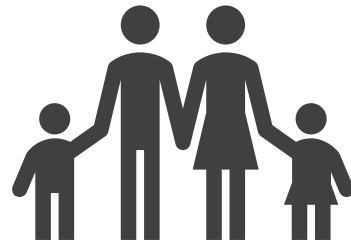




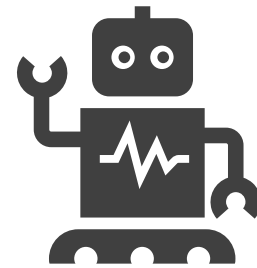
Políticos



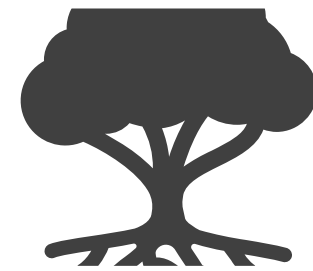
Económicos



Sociales



Tecnológicos



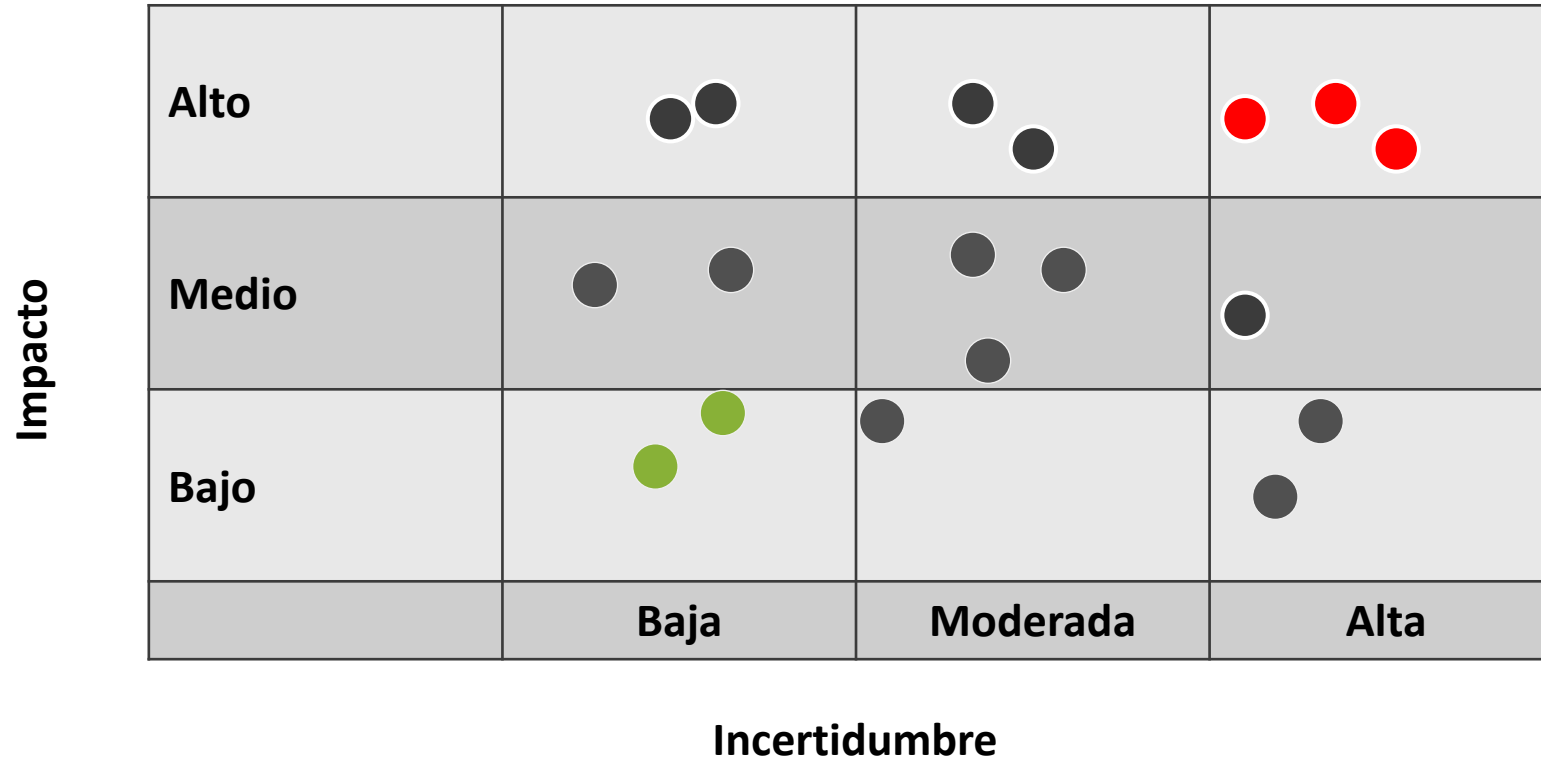
Ambientales



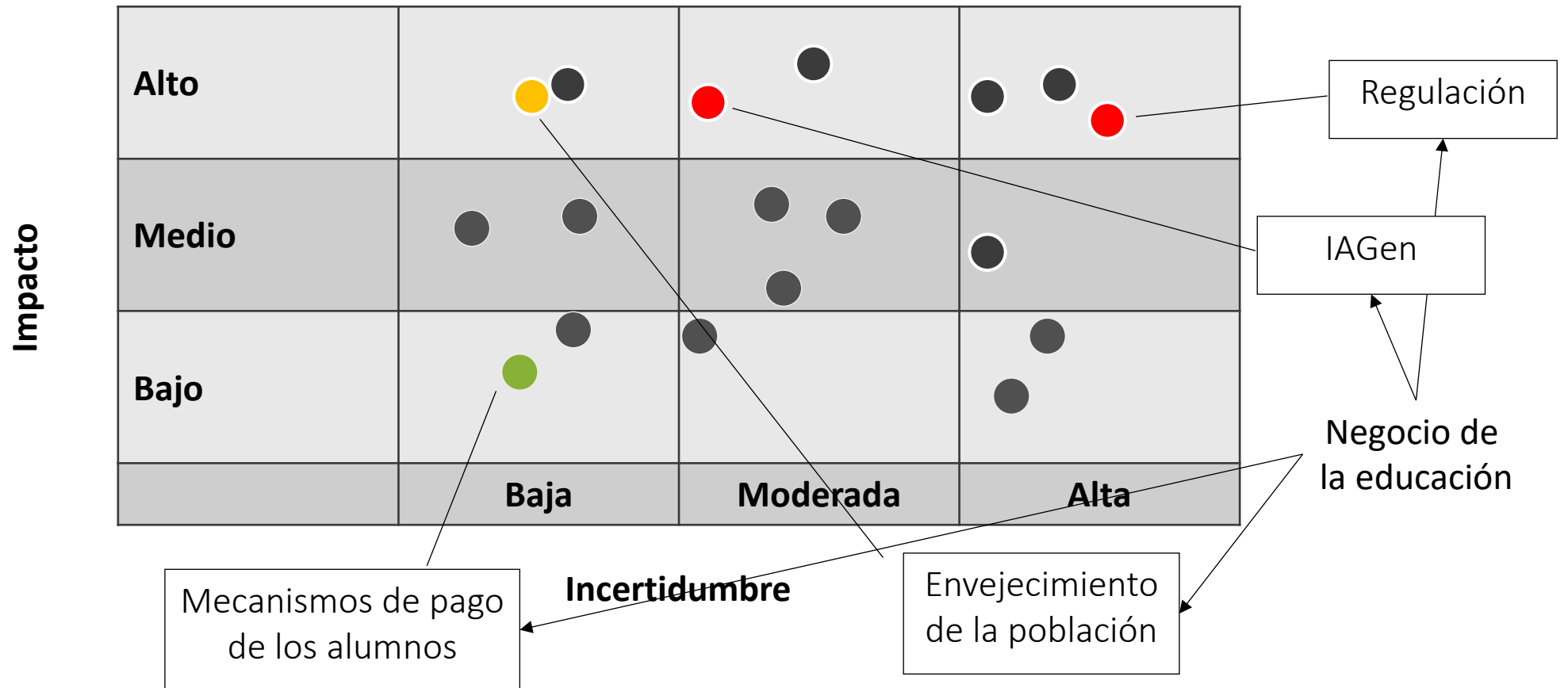
Legales



Identificación y Clasificación de mecanismos de cambio



Identificación y Clasificación de mecanismos de cambio



Foco en la Prospectiva



Clasificación de mecanismos



ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN

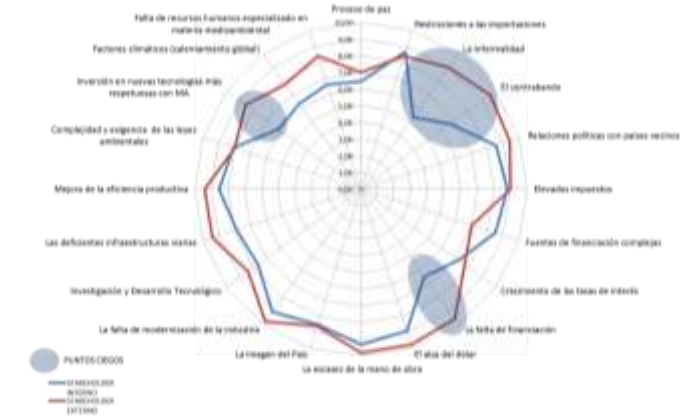


FACTORES CLAVE INFLUENCIADORES

- Identificar los factores clave que afectaran a la industria en el futuro.

PUNTOS CIEGOS

- Identificar las diferencias de percepción entre los stakeholders internos y los externos en el CP, MP y LP.

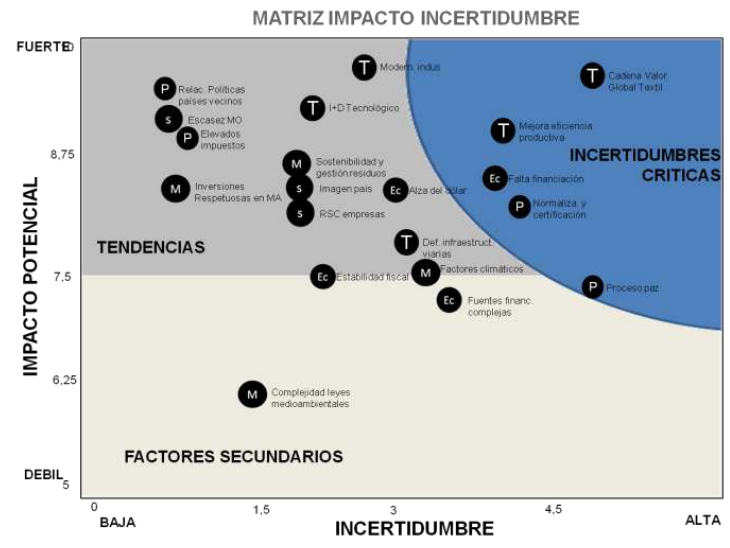


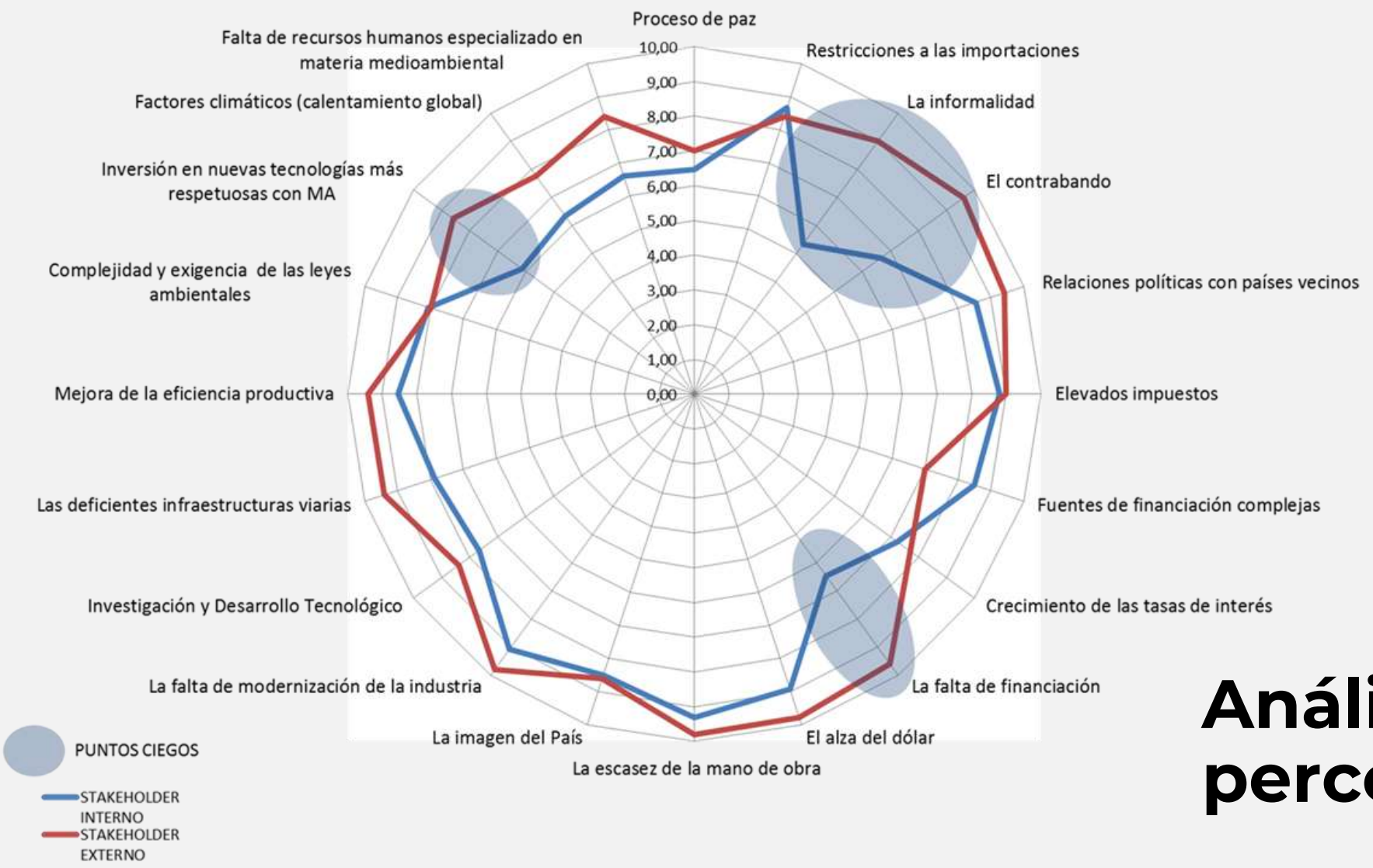
SEÑALES DÉBILES

- Identificar de manera temprana acontecimientos y cambios externos clave.

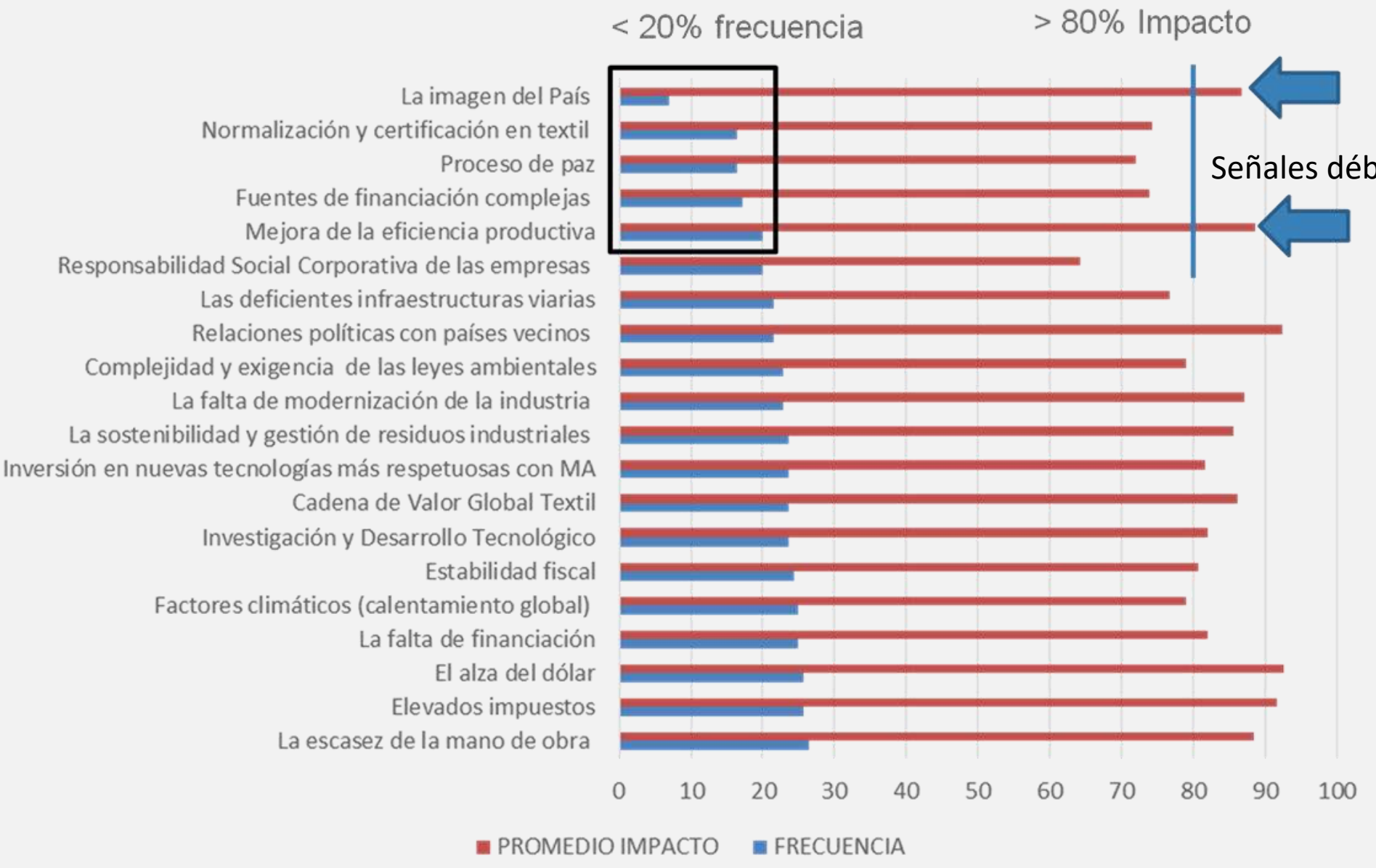
TENDENCIAS E INCERTIDUMBRES CRÍTICAS

- Identificar las tendencias en el CP, MP y LP y los factores críticos que definirán los escenarios





Análisis de percepción



Señales débiles

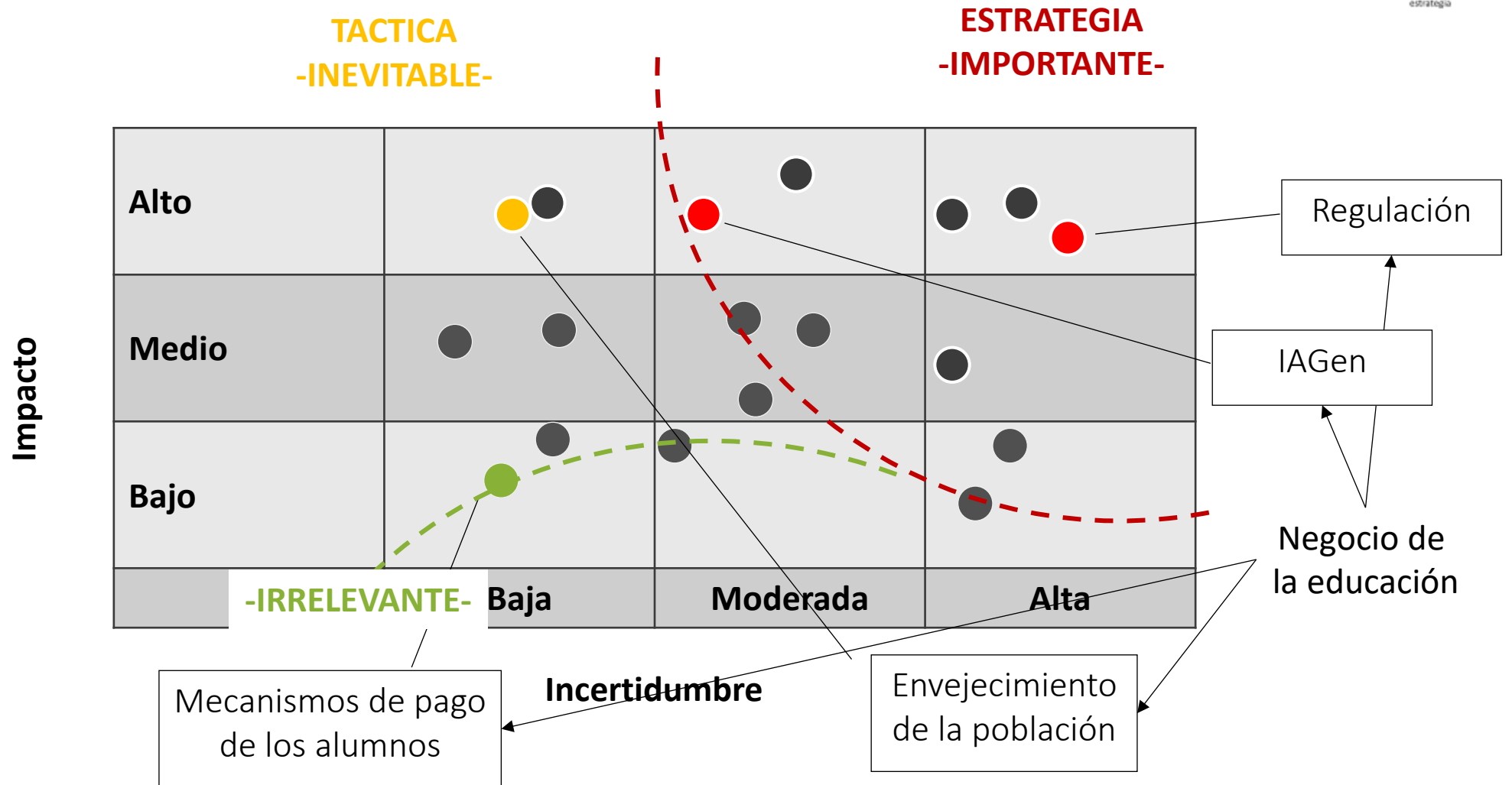
Análisis de percepción

Clasificación de mecanismos de cambio



		TACTICA -INEVITABLE-		ESTRATEGIA -IMPORTANTE-
Impacto	Alto	Cuestiones críticas para planificación	Mecanismos relevantes para escenarios	Mecanismos críticos para escenarios
	Medio	Cuestiones importantes para planificación	Cuestiones importantes para planificación	Mecanismos relevantes para escenarios
	Bajo	Monitorizar	Monitorizar	Monitorizar y confirmar
		-IRRELEVANTE-	Baja	Moderada
				Alta
			Incertidumbre	

Identificación y Clasificación de mecanismos de cambio



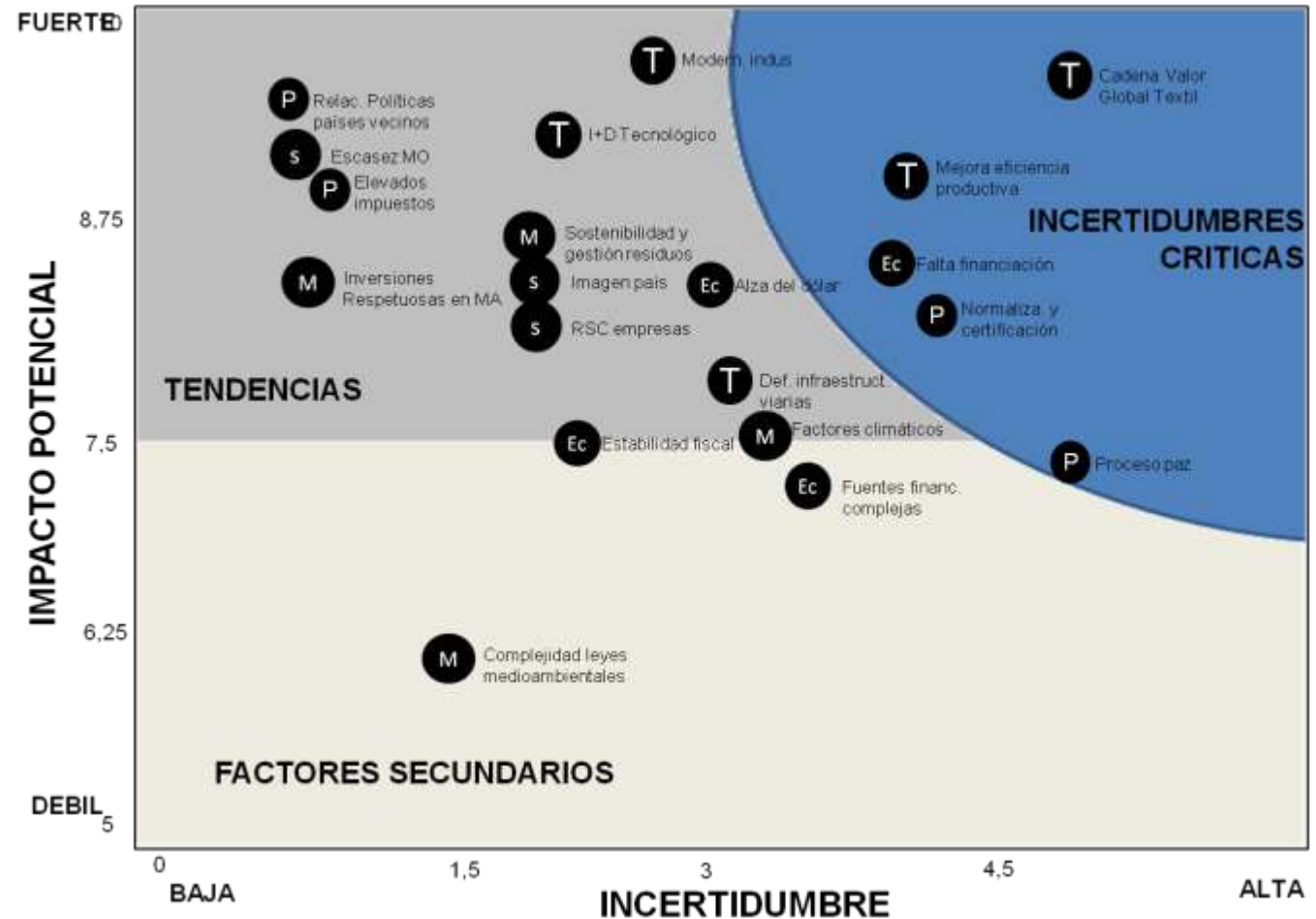
Análisis de tendencias e incertidumbre



MECANISMOS DE CAMBIO / FACTORES CLAVE

- La escasez de la mano de obra
- La imagen del País
- El alza del dólar
- Inversión en nuevas tecnologías más respetuosas con MA
- Factores climáticos (calentamiento global)
- Relaciones políticas con países vecinos
- Elevados impuestos
- La falta de financiación
- Mejora de la eficiencia productiva
- Estabilidad fiscal
- La falta de modernización de la industria
- Complejidad y exigencia de las leyes ambientales
- Cadena de Valor Global Textil
- Responsabilidad Social Corporativa de las empresas
- La sostenibilidad y gestión de residuos industriales
- Las deficientes infraestructuras viales
- Fuentes de financiación complejas
- Investigación y Desarrollo Tecnológico
- Proceso de paz
- Normalización y certificación en textil

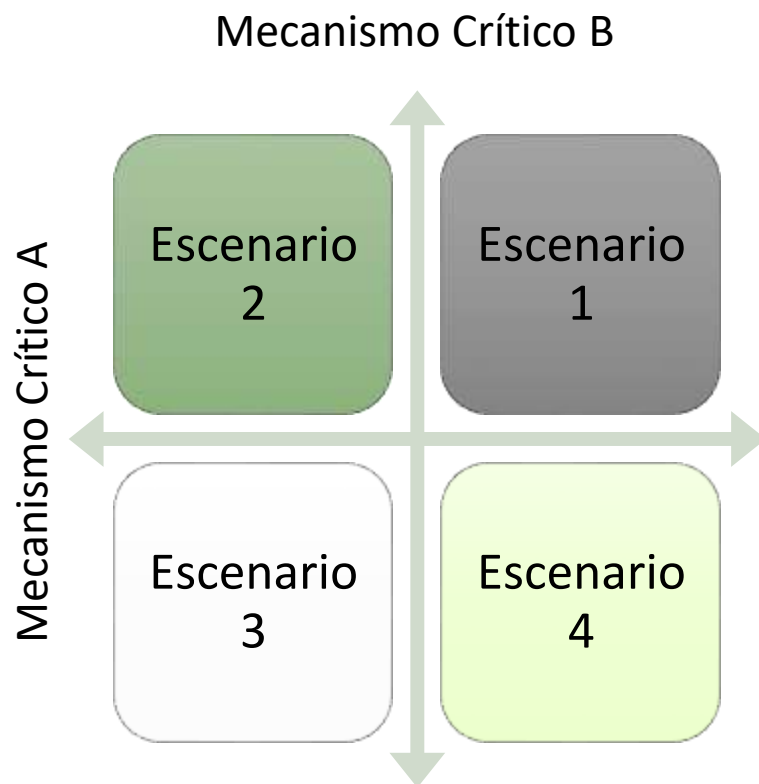
MATRIZ IMPACTO INCERTIDUMBRE





ESCENARIOS

Matriz de escenarios

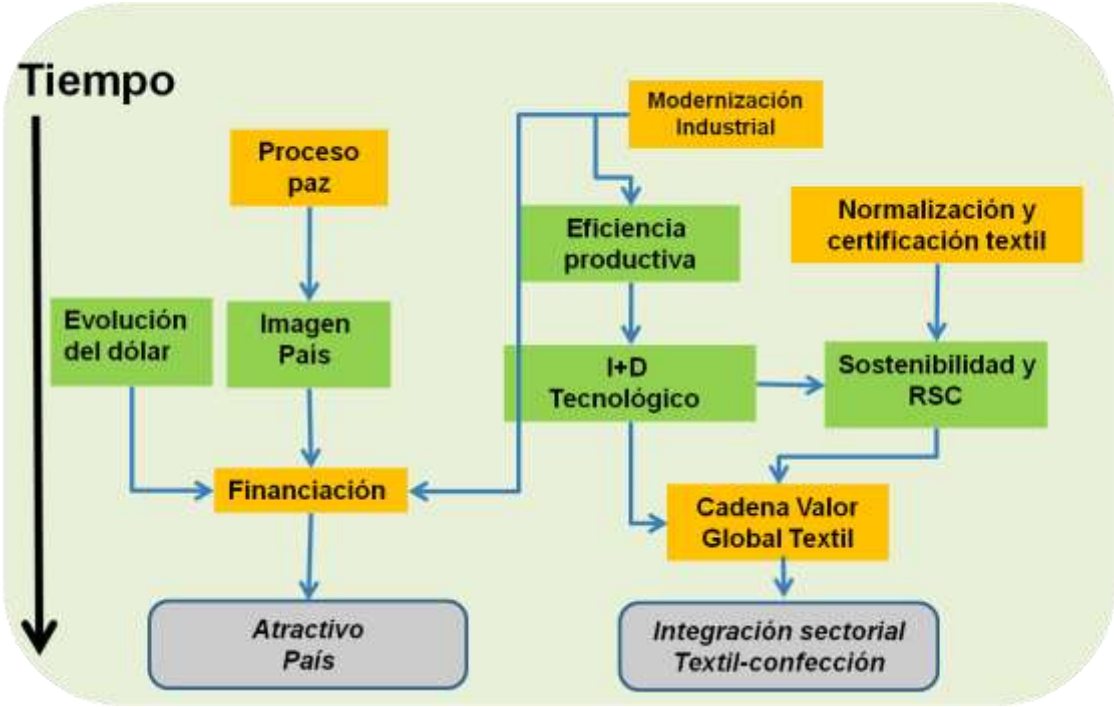


- ❑ **Plausibles**
Incluyen elementos sorpresa.
- ❑ **Consistentes**
Con sentido para quien los hace.
Con sentido para quien los lee.
- ❑ **Título creativo**
Fácilmente recordable, el título identifica al escenario en la discusión estratégica.
- ❑ **Narrativa**
Describen una historia.
Cómo es el mundo.
Cómo es nuestra organización en ese escenario.
- ❑ **Presentación breve**
Debemos construir un “elevator pitch” para introducir el escenario en 5’.

Construcción del escenario

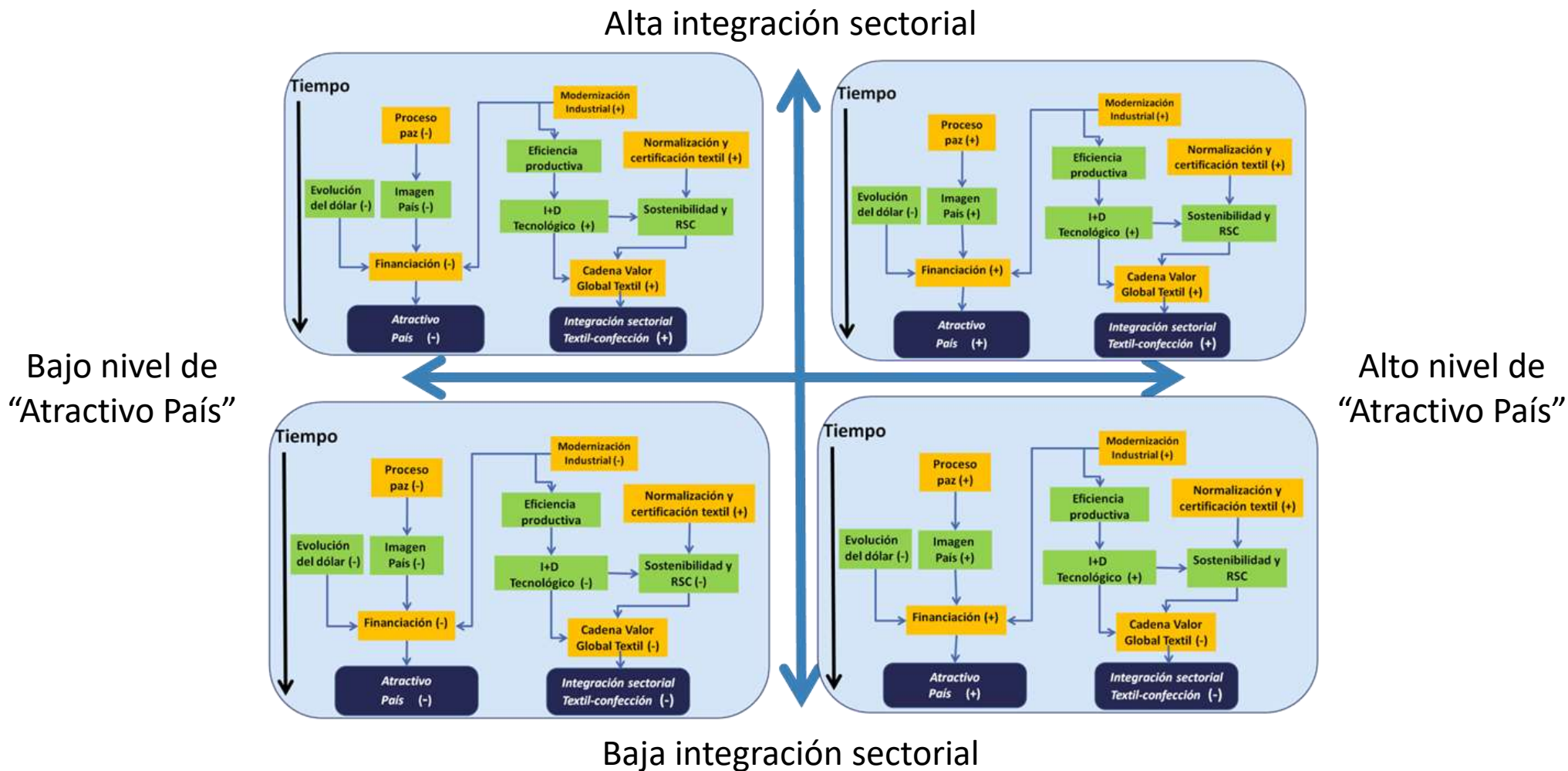


Diagrama de influencia simplificado para el sector textil colombiano (medio plazo)



- Tendencias
- Incertidumbres críticas

Construcción de la matriz de escenarios



Títulos y *pitch* de los escenarios



Definición de la estrategia



Monitorización / Seguimiento de los escenarios

Scenario tracking

(Simplificado)



PLAZO	DIMENSIÓN DEL ESCENARIO	INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL	FUENTE
CP	NIVEL DE PROTECCIONISMO DEL SECTOR TEXTIL	Variable independiente: Tarifas impuestas sobre importaciones de productos textiles (%)	Derechos finales consolidados: media actual para el sector textil de 35,6%	WTO Ley 456/2014
CP	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Variable combinada: Importación de materia prima (COP\$) Producción de materia prima (COP\$) Coste energético (COP\$)	Importaciones de insumos primarios en 2014: 63.394 USD\$. Producción algodón en 2013: 23.834 Tn	TRADEMAP Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MP	INTEGRACIÓN SECTORIAL TEXTIL- CONFECCIÓN	Variable combinada: Ventas del sector textil (COP\$) Ventas del sector confección (COP\$) Importaciones sector confección)	TACC de las ventas del sector confección del 9,2% Ventas del 2014 del sector confección de 6,96 COP\$ billones TACC de las ventas del sector textil del -0,7% Ventas del 2014 del sector textil de 4,40 COP\$ billones	Base EAM. Información facilitada por el PTP
MP	ATRACTIVO DEL PAÍS	Variable independiente: Inversiones extranjeras Doing Business	Colombia ocupa el 54º puesto del "Doing Business" de los 189 que conforman este ranking. Clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En el periodo 2010-14 Colombia cayó 16 puestos indicando que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país.	Doing business 2014
LP	SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD	Variable combinada: Consumo energético (kw) Productividad	Consumo energético sector textil 2012: 830,516,179 kW. TACC (2009-2012) 5,9%. Productividad sector textil: TACC 2,8%. (2014: 0,10 COP\$ miles de millones/número de empleo)	Base EAM. Información facilitada por el PTP
LP	CONDICIONES COMPETITIVIDAD ESTRUCTURAS DEL PAÍS	Variable combinada: Valor agregado (COP\$) Dimensión de establecimientos Productividad (COP\$) Ventas (COP\$)	PRODUCCIÓN sector textil 2014: 4.333 miles de millones de COP\$. TACC del 2% (23009-2014) VENTAS sector textil 2014: 4,40 billones de COP\$. TACC de 5% (2010-2014) ESTABLECIMIENTOS sector textil 2014: 326. TACC -0,3% (2009-2013)	Base EAM. Información facilitada por el PTP



REVISIÓN

¿Por qué un seguimiento de los escenarios?

PLAZO	DEFINICIÓN DEL ESCENARIO	INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL	FUENTE
LP	INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA	Variable independiente: Tendencia de crecimiento de la producción (en toneladas) en el periodo 2018-2020.	Producción (en toneladas) en el periodo 2018-2020: 100, 110, 120.	WTO (en toneladas)
EP	EFICIENCIA DE RECURSOS	Variable dependiente: Tendencia de eficiencia de recursos (en toneladas por hectárea) en el periodo 2018-2020.	Producción (en toneladas) en el periodo 2018-2020: 100, 110, 120.	WTO (en toneladas)
MP	EFICIENCIA DE RECURSOS (en toneladas por hectárea)	Variable independiente: Tendencia de eficiencia de recursos (en toneladas por hectárea) en el periodo 2018-2020.	Producción (en toneladas) en el periodo 2018-2020: 100, 110, 120.	WTO (en toneladas)
MP	EFICIENCIA DE RECURSOS (en toneladas por hectárea)	Variable dependiente: Tendencia de eficiencia de recursos (en toneladas por hectárea) en el periodo 2018-2020.	Producción (en toneladas) en el periodo 2018-2020: 100, 110, 120.	WTO (en toneladas)
LP	EFICIENCIA DE RECURSOS (en toneladas por hectárea)	Variable independiente: Tendencia de eficiencia de recursos (en toneladas por hectárea) en el periodo 2018-2020.	Producción (en toneladas) en el periodo 2018-2020: 100, 110, 120.	WTO (en toneladas)
LP	EFICIENCIA DE RECURSOS (en toneladas por hectárea)	Variable dependiente: Tendencia de eficiencia de recursos (en toneladas por hectárea) en el periodo 2018-2020.	Producción (en toneladas) en el periodo 2018-2020: 100, 110, 120.	WTO (en toneladas)
EP	EFICIENCIA DE RECURSOS (en toneladas por hectárea)	Variable independiente: Tendencia de eficiencia de recursos (en toneladas por hectárea) en el periodo 2018-2020.	Producción (en toneladas) en el periodo 2018-2020: 100, 110, 120.	WTO (en toneladas)

❑ Creación de sentido continuo del entorno estratégico

Proporciona una fuente continuamente actualizada a la conversación estratégica y mejora el proceso de decisión estratégica. Extiende la vida de los escenarios.

❑ Aprendizaje institucional: compartiendo escenarios con una audiencia más amplia.

Asegura que una parte mas amplia de la organización esté preparada para futuros diferentes.

Crea el cauce para decisiones y acciones estratégicas futuras.

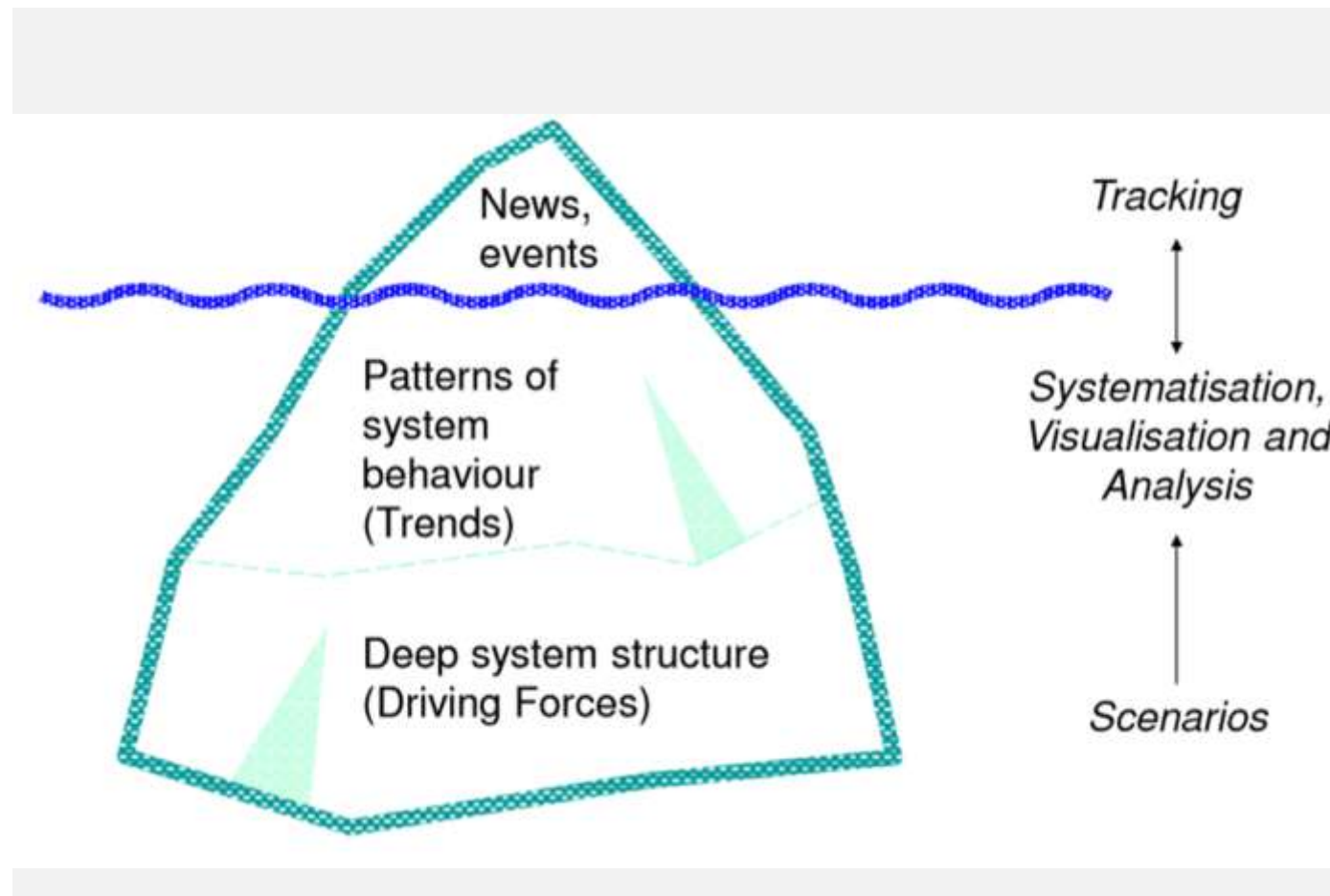
❑ Contribución a procesos competitivos y de inteligencia de negocios

Aumenta la capacidad táctica y apoyo a la toma de decisiones (dónde mirar y qué buscar, desde el futuro).



REVISIÓN

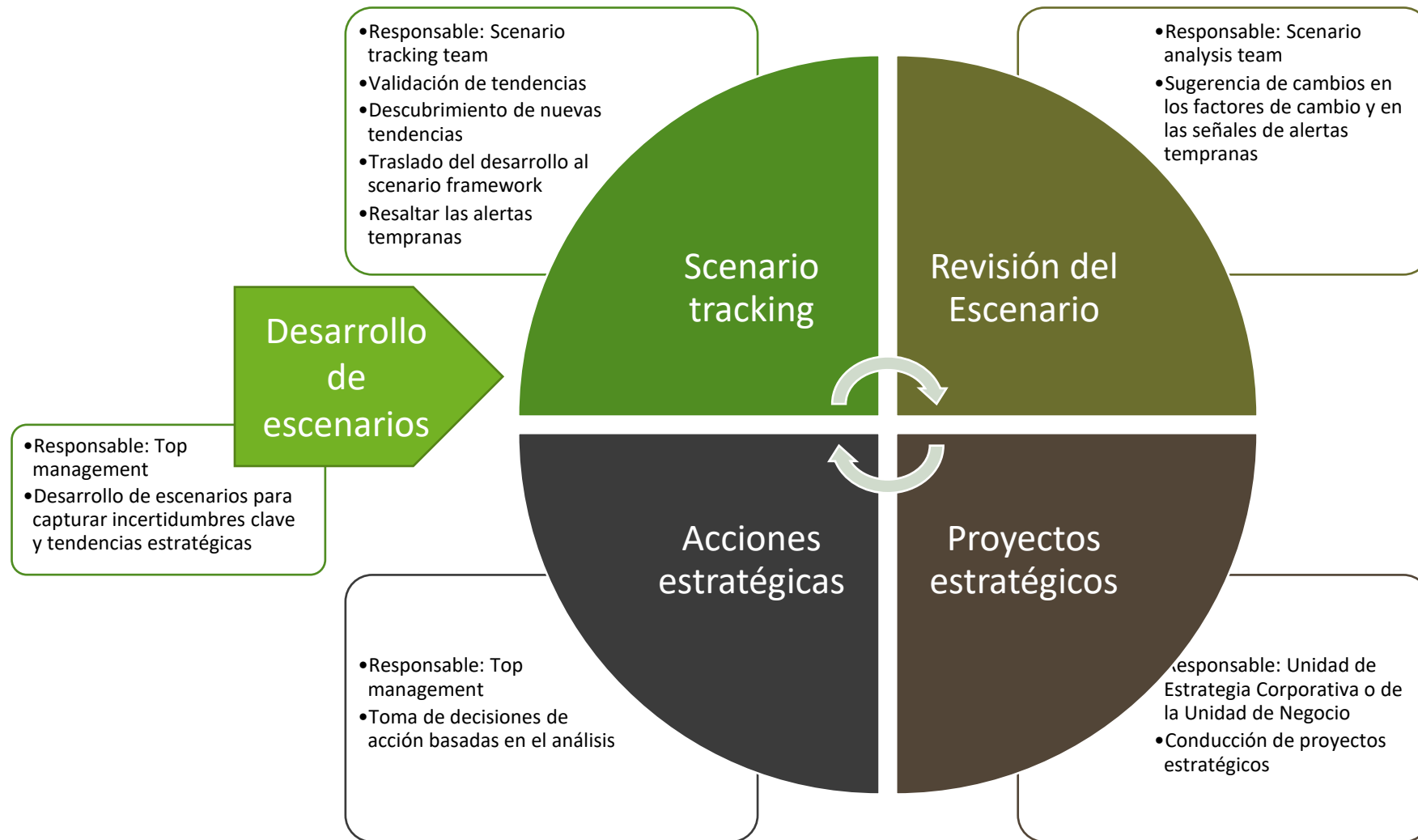
Scenario tracking en sistemas iceberg





REVISIÓN

Scenario tracking y estrategia



Caso Karnika

(Descargar y estudiar para la próxima sesión)

PESTEL



Políticos



Económicos



Sociales



Tecnológicos



Ambientales



Legales

Próxima
sesión
práctica:

identificación
y clasificación
de los
mecanismos
de cambio



miro

Alto			
Medio			
Bajo			
	Baja	Moderada	Alta

Incertidumbre