



Fundamentos de la Función de Inteligencia en la empresa

Sesión 6 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)

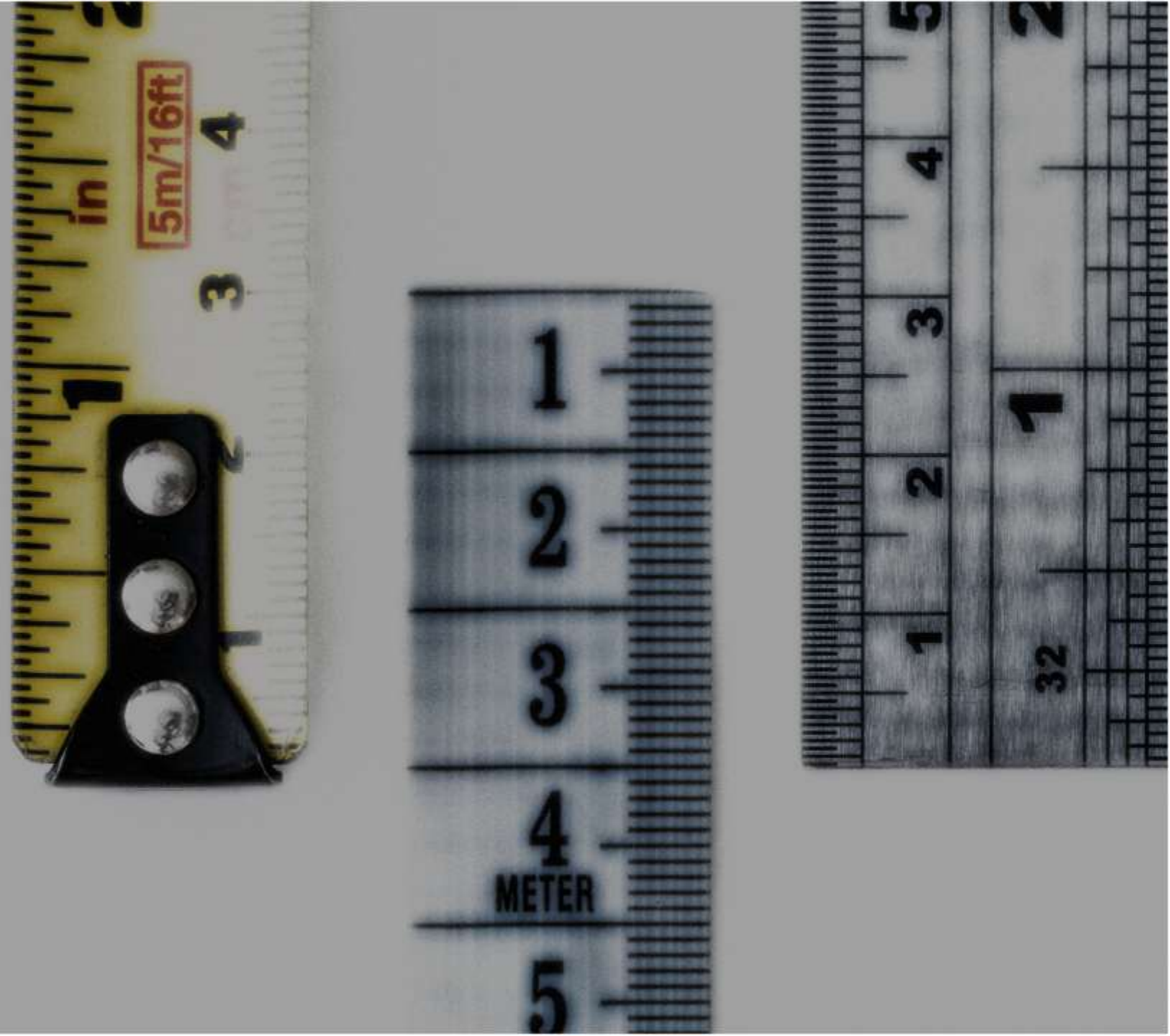
Sesión 5

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.

**Cómo medir
el impacto
de la Función
de
Inteligencia
en la
empresa**



Análisis de los KPI comunes

| | Indicador / KPI | ¿Fácil? | ¿Fiable? | ¿Útil? | ¿Lo elegimos? |
|-----|---|---------|----------|--------|---------------|
| 1. | Resultados de las ventas a las que ha contribuido la Función de Inteligencia | No | No | Sí | ? |
| 2. | Comentarios genéricos cualitativos sobre la Función de Inteligencia | Sí | No | Sí | No |
| 3. | Consumo y relevancia de la información para el usuario | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 4. | Cuota de mercado o métricas relacionadas | Sí | Sí | No | No |
| 5. | Retención de clientes o satisfacción de los clientes | Sí | Sí | No | No |
| 6. | Precisión de la inteligencia y predicción de los movimientos de la competencia | No | Sí | Sí | ? |
| 7. | Tasa o ratio de operaciones ganadas | Sí | Sí | No | No |
| 8. | Cómo las decisiones están influenciadas por la Función de Inteligencia | No | No | Sí | No |
| 9. | Cantidad de resultados y/o solicitudes. Eficacia en la ejecución de estas solicitudes | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 10. | Conciencia/comprensión de los cambios en el panorama del mercado | Sí | No | Sí | ? |

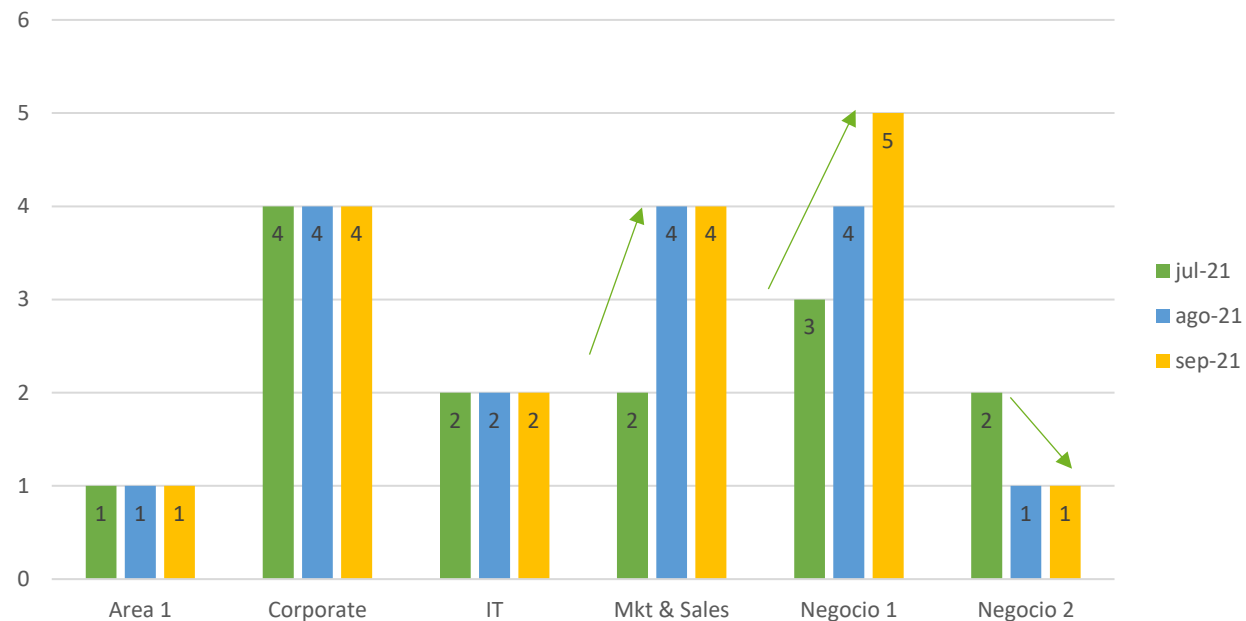
Propuesta de indicadores de Antara

| | Indicador / KPI | ¿Fácil? | ¿Fiable? | ¿Útil? | ¿Lo elegimos? |
|----|--|---------|----------|--------|---------------|
| 1. | Relevancia de la Función de Inteligencia Competitiva para el desempeño profesional | Sí | No | Sí | ? |
| 2. | Penetración de la inteligencia de negocios en la organización | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 3. | Madurez de los focos de la inteligencia de negocios | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 4. | Volumen total de informaciones para los usuarios | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 5. | Carga de inteligencia por analista | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 6. | Dedicación a la inteligencia de negocios de cada analista | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 7. | Relevancia de la información entregada | Sí | Sí | Sí | Sí |

Indicador 1: Relevancia de la Función de Inteligencia para el desempeño profesional

| | Gerencia | Dirección departamental | Resto del personal | Estudiante / Becario |
|--------------------------|----------|-------------------------|--------------------|----------------------|
| Corporativo / Estrategia | | | N/A | N/A |
| Marketing | N/A | | | |
| Desarrollo de negocio | N/A | | | |
| Producto / I+D | N/A | | | |
| Ventas | N/A | | | |
| Investigación de mercado | N/A | | | |
| Agregado | N/A | | | |

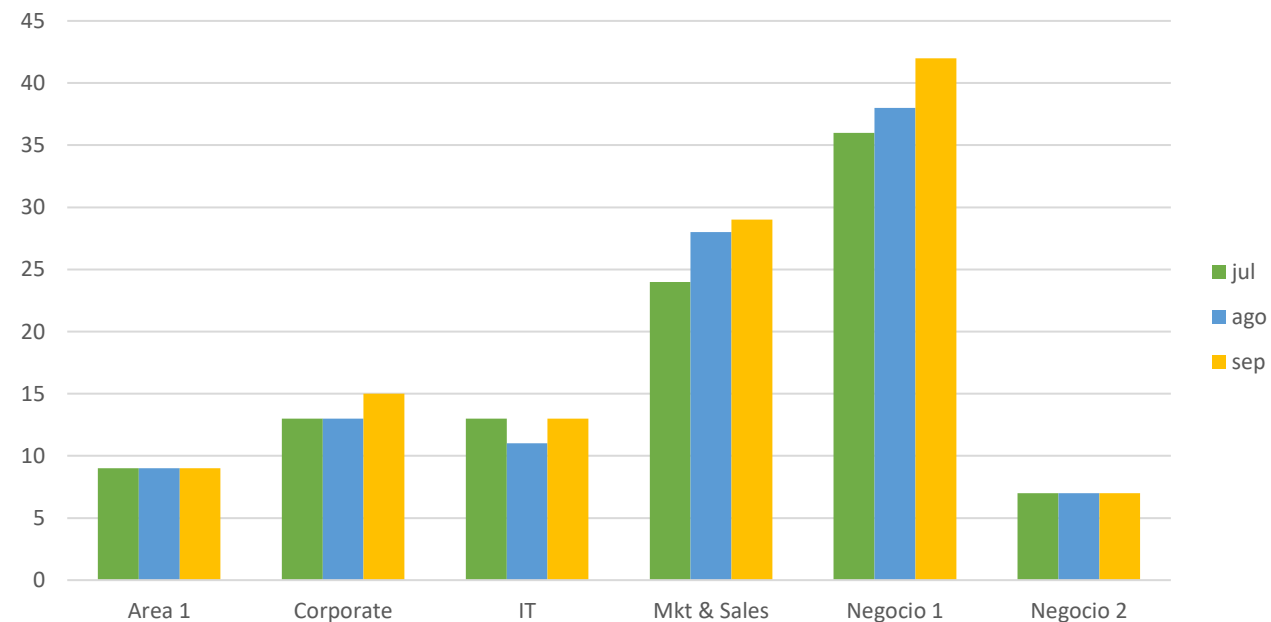
Número de analistas por área funcional



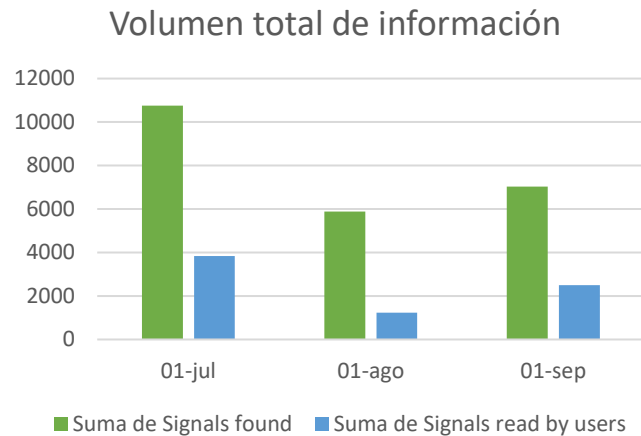
Indicador #2: Penetración

Indicador #3: Madurez

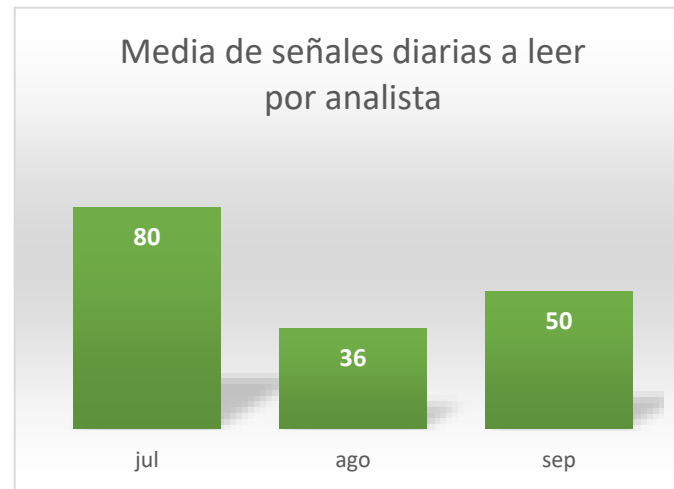
Madurez de la Función de Inteligencia por área funcional



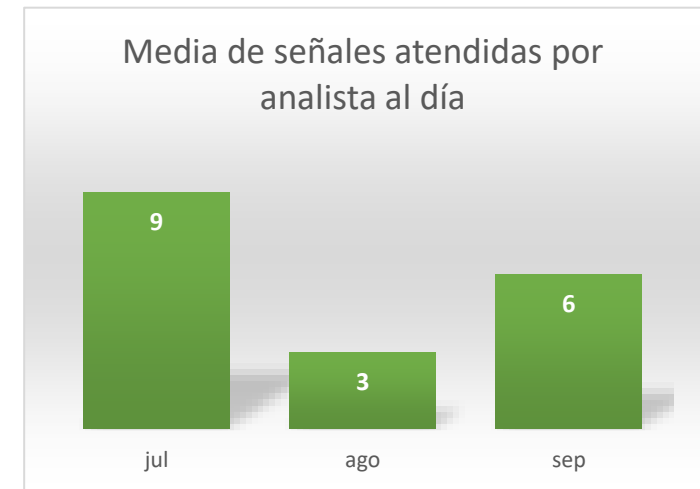
Indicador #4: Volumen



Indicador #5: Carga



Indicador #6: Dedicación

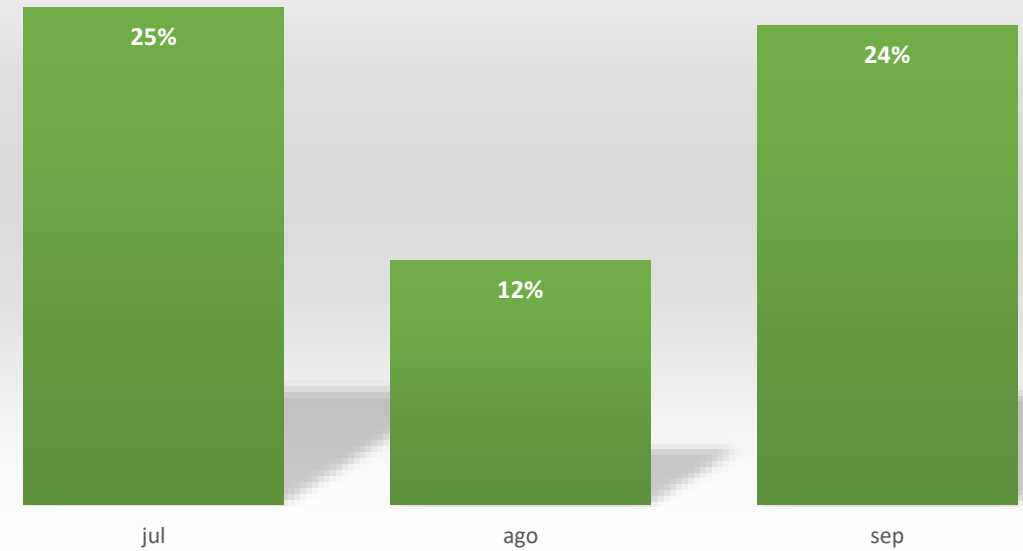


La experiencia nos dice que un usuario no atenderá más de 10 señales al día.
Entregar un número mayor es perjudicial...

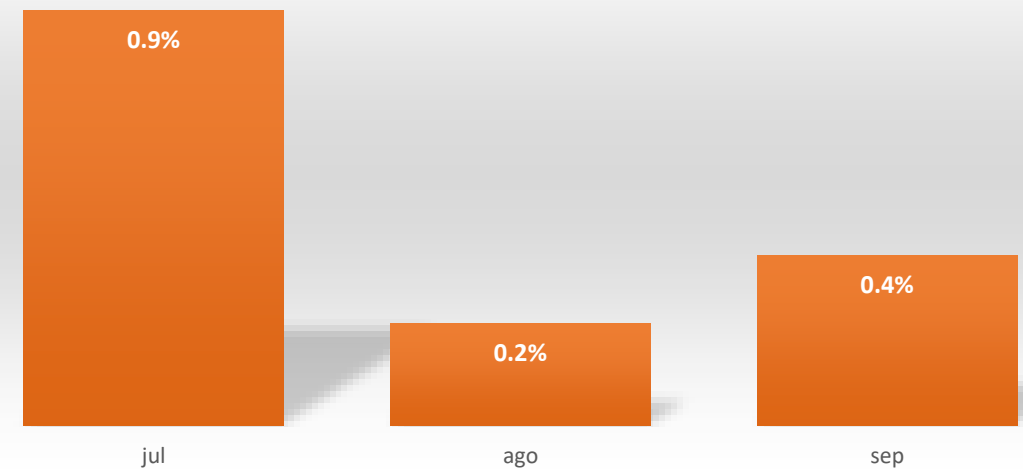


Indicador #7: Relevancia (de las señales)

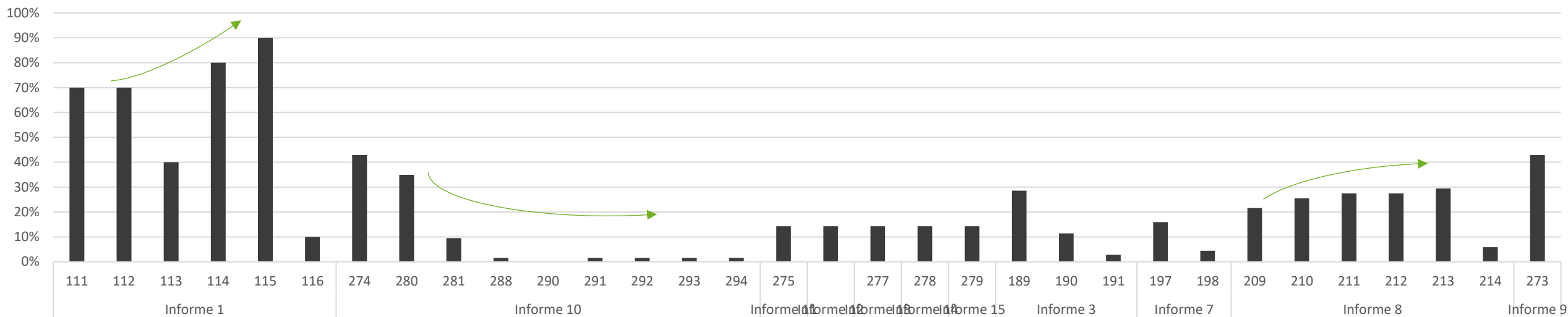
% de señales importantes



% de ruido



% de lectores de los informes por cada edición



Indicador #7:
Relevancia
(de los informes)

Objetivos definidos ▶

Los KPI deben estar orientados a perseguir mejoras concretas.

Esfuerzo acotado ▶

Medir un proceso no puede implicar más esfuerzo que liderarlo.

Series temporales ▶ **Interpretación y acción**

Para estudiar la evolución.

Medir no sirve de nada si no se actúa. Hemos de interpretar los datos correctamente.

Para la mejora continua...



Las Métricas de Explotación son la clave

“El usuario siempre miente. Obsérvalo para conocer la verdad.”

Las métricas de explotación nos responden de forma objetiva a preguntas como ¿Qué temática interesa más? ¿Cuál tiene más

impacto? ¿Qué fuente genera ruido?

¿Qué usuario no vigila su área de responsabilidad?
¿Algún usuario recibe demasiada información?
¿Algún usuario no recibe información de interés?...

EXPLOITATION STATISTICS

From: Tue Aug 25 2020 12:00:00 GMT+0200 (hora de verano de Europa central) To: [Empty]

Filter

Account statistics

Download excel

| Company Name | ✉ | 📍 | 📧 | 📄 | 👁 | 👁% | 👍 | 📄 | 🍎 | 👍% | 🎯 | 🗣 |
|-------------------|---|-----|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|
| Demo Alimentacion | 2 | 357 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Hypothesis statistics

**Cómo
medir**

**el Retorno
de la
Inversión en
la Función
de
Inteligencia**

A hand holding a pen over a document with the word 'ROI' written in large, bold letters. The background is a blurred image of a hand holding a pen over a document with the word 'ROI' written in large, bold letters. The image is dark and has a grainy texture.

ROI

Rol de la Función de Inteligencia

- Impacto difícil de aislar (como la capacitación del equipo)
- Aporta valor estratégico medible, según la experiencia y literatura académica
- Organizaciones procesos sólidos + herramientas profesionales: mejores decisiones, mayor anticipación, mejor rendimiento.

Cómo calcular el Rol

1. ROI por eficiencia (**productividad**)
2. ROI por efectividad (**decisiones y riesgos**)
3. ROI ampliado (**capital intelectual y colaboración**)

Rol por eficiencia: digitalización → productividad

1. Automatizamos → más horas en aporte de valor
 - Sin software: ~25% del tiempo genera valor.
 - Automatiza ~95% del esfuerzo repetitivo.
 - Con software: >90% del tiempo puede ser útil.
2. Reducción de costes de consultoría externa / fuentes redundantes.

Rol por efectividad: impacto en resultados

1. Casos típicos:
 - Entrar en un mercado en el país/momento adecuados, minimizando riesgos.
 - Revisar una inversión estratégica y reorientarla (impactos de alto valor).
 - Innovación más resiliente: evitar decisiones erróneas o tardías en tecnología/innovación.
 - Anticipar regulación: más margen para adaptar producto y procesos.
 - Evitar pérdidas: alertas tempranas en aprovisionamiento/cadena de suministro.
 - Captar ventas antes: detectar señales tempranas de proyectos de clientes.
2. Valor de las decisiones, difícil de monetizar (caso Coveris)
3. Medición indirecta:
 - Grado de despliegue de la función de inteligencia
 - Demanda interna

Rol ampliado: capital intelectual y colaboración

1. Beneficios menos “contables”, pero estructurales:
 - Mejor colaboración interdepartamental (sinergias entre innovación, producto, ventas, etc.).
 - Reducción de puntos ciegos (menos sorpresas: alianzas de competidores, regulación, tecnologías disruptivas).
 - Dirección empoderada con visión integral del mercado (interpretación colectiva de señales).
2. Contribución clave: resiliencia organizativa y capacidad de innovación.
3. Métricas asociadas (ejemplos):
 - Velocidad de reacción a cambios regulatorios.
 - N° de áreas/departamentos involucrados.
 - N° de oportunidades detectadas por fuentes propias.

**Sesión
práctica:
cálculo del ROI**



**Calcula el ROI de
tu software de
inteligencia
competitiva**

**DESCARGA
LA PLANTALLA**



**Externalización
de la Función
de Inteligencia**



Externalización de la Función de Inteligencia

- Muchas empresas dicen que externalizan la “vigilancia”:
 - A veces es solo press-clipping (bajo valor).
 - Otras, sí hay consultora que entrega informes de vigilancia.
- Externalizar no implica renunciar a la visión interna: exige capacidad de decisión y de interpretación dentro.
- No se debe “conducir a ciegas” esperando que el acompañante describa la carretera.

Externalización de la Función de Inteligencia: factores críticos

1. Minimizar la exposición de la compañía
2. Selección rigurosa de la consultora
3. Gestión del conocimiento generado

**Contra-
inteligencia**

**SAVE INFO
SAVE LIFE**



Contra- inteligencia

- Siguiendo paso lógico tras implantar la Función de Inteligencia.
- No podemos impedir que nos vigilen, pero sí minimizar riesgos.
- Cuatro principios para entender el problema
 - Los sistemas colaborativos (incl. redes sociales) cruzan fronteras organizativas.
 - La información se comparte por personas, no por “la organización”.
 - La información pertenece a la empresa, no al individuo que la comparte.
 - Sin tecnología y procesos preventivos, habrá problema de protección de activos.
- Algunos focos principales:
 - Marketing
 - Innovación
 - (Y por supuesto, la ciberseguridad)

Marketing vs. Contra- inteligencia

- El cliente decide por producto actual + expectativas futuras (empresa y roadmap).
- Marketing moderno tiende a comunicar:
 - avances de productos futuros, prototipos/conceptos, “rumores” no falsos,
 - acuerdos con instituciones científicas/partners (credibilidad y engagement).
- Problema: ese flujo alimenta la inteligencia del competidor.
- Aclaración crítica: no se puede “desinformar” deliberadamente (sería suicida para la marca).
- Implicación operativa: coordinación permanente Marketing–Inteligencia/Contrainteligencia:
 - mantener el impacto comercial del mensaje,
 - reducir el daño competitivo (qué, cuándo, cuánto y cómo se comunica).

Innovación Abierta vs. Contra- inteligencia

- Innovación abierta (riesgo ampliado, también por socios)
 - Colaboración con academia/partners: más exposición.
 - Doble fricción:
 - presión de investigadores por publicar,
 - menor capacidad de control que con personal interno.
- Controles
 - NDA obligatorio, pero insuficiente.
 - Crear comité conjunto de contrainteligencia.

La IA Generativa y la Contra- inteligencia

- La IAGen crea muchos charcos nuevos
- Chats compartidos indexables
- Contextos confidenciales usados para entrenar LLMs
- Navegadores de IA (¡peligro!)
- Inyección de prompts

Recordemos expectativas

Una única pregunta para finalizar



o ve a [menti.com](https://www.menti.com)
y usa el código 5743 8109

Objeto: Función de Inteligencia

- Qué es y para qué sirve
- Qué dificultades tiene
- Cómo se implementa

Qué obtendremos y qué no

- Descubrir y ampliar conceptos
- Resolver dudas
- Libro de ruta para abordar la implementación en la empresa
- Conocimientos nivel experto
- Experiencia práctica (para el taller próximo)



Miguel Borràs

CEO

mborras@antara.ws

UK: +44 (0)7821220269

ES: +34 652950756

LinkedIn <https://es.linkedin.com/in/miguelborras>

Miguel Borràs



Escanea el código QR para añadir este contacto.

**Mantengámonos
en **contacto****

