



## LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL PARA EL TURISMO

**Javier García Orozco**

*Consultoría y Análisis Turísticos Grupo Cubanacan*

La inteligencia de negocio, empresarial, corporativa o competitiva, como se le conoce indistintamente, como parte de la gestión de conocimientos[1] de una organización forma parte de un nuevo enfoque de la información para la empresa, lo cual para el sector del turismo, con una gran variedad de fuentes de información no tradicionales, adquiere rasgos específicos.

Es nuestro objetivo esclarecer a todos los profesionales del sector turístico los principios básicos de este nuevo enfoque de la información y dotarlos de los elementos claves para su uso y aplicación.

### **¿Qué es la Inteligencia para la empresa?**

La palabra Inteligencia proviene del latín intelligere, es decir, inter-legere o inter-ligar, “leer adentro” o “entrelegir”. Inteligencia, es pues, la facultad de leer o penetrar dentro de la apariencia de las cosas, entreligándolas o reconociendo el lazo o nexo interior que las une o manifiesta su génesis en las diferentes analogías.

Por medio de su Inteligencia el hombre llega a conocer la verdadera naturaleza del mundo que lo rodea, de sí mismo y de todas las cosas que perciben sus sentidos, compara estas cosas, las clasifica, las distingue y las relaciona unas con otras formando así conceptos e ideas siempre más abstractos y generales para poder accionar sobre lo particular y concreto.

A veces es más fácil decir lo que no es inteligencia para una empresa, que lo que es en sí.

Inteligencia para la empresa no es un legajo de datos impresos, no es necesariamente un reporte grueso y denso, no es espiar a otras empresas, sustraer proyectos o planes, o instalar dispositivos de alta tecnología.

En su descripción más básica, la inteligencia en la empresa es:

La captación, análisis y diseminación de información relevante o conocimiento explícito para provocar cambios favorables a la empresa.

La inteligencia en la empresa ayuda a un directivo a orientarse estratégicamente en la elaboración de una táctica de mercado, en fin a tomar la decisión adecuada para un negocio.

No es lo mismo expresar:

“ El Hotel está a 90% de ocupación”, que;

“ El Hotel ha perdido mercado alemán este año y perderemos totalmente este mercado el próximo año a menos que disminuyamos nuestros costos de operaciones”.

La información se convierte en inteligencia solo cuando el planteamiento tiene implicaciones para la empresa.

Podemos captar y almacenar información durante seis meses, un año y su análisis puede terminar siendo un reporte de 30 páginas o solo de 2 oraciones. No importa la extensión de un informe o reporte, si el resultado del análisis ayuda a tener éxito, a salvar obstáculos, a descubrir una oportunidad o a prevenir una amenaza.

**En términos de inteligencia empresarial no se debe confundir volumen con valor.**

Desafortunadamente, la palabra inteligencia es frecuentemente rechazada porque el término se interpreta o se define erróneamente.

En diferentes publicaciones frecuentemente usan dato, información, e inteligencia indistintamente.

- Dato. Componentes de la información sin significado por sí mismos.
- Información. Datos organizados, estructurados, y procesados. Datos dotados de oportunidad y propósito.
- Inteligencia. Información convertida en conocimiento explícito el cual permite provocar acciones

Se reconocerá la inteligencia más rápido y por tanto se empleará mejor, si se entiende cuán diferente son estos términos.

Las empresas generalmente tienen gran cantidad de datos, pero no los procesan ni los organizan, y lo que es peor no los analizan, por lo tanto no los convierten en inteligencia.

Las empresas suponen que si tienen la mayor cantidad y las mejores computadoras y sistemas programados en lenguajes orientados a objetos, podrán resolver todos sus problemas de información.

No son las máquinas ni los sistemas los que posibilitan el conocimiento sino el contenido informativo de estas herramientas.

**Estar informatizados no significa necesariamente estar informados.**

El ejemplo que sigue nos muestra como los datos y la inteligencia pueden llevarnos a dos conclusiones muy diferentes sobre una empresa:

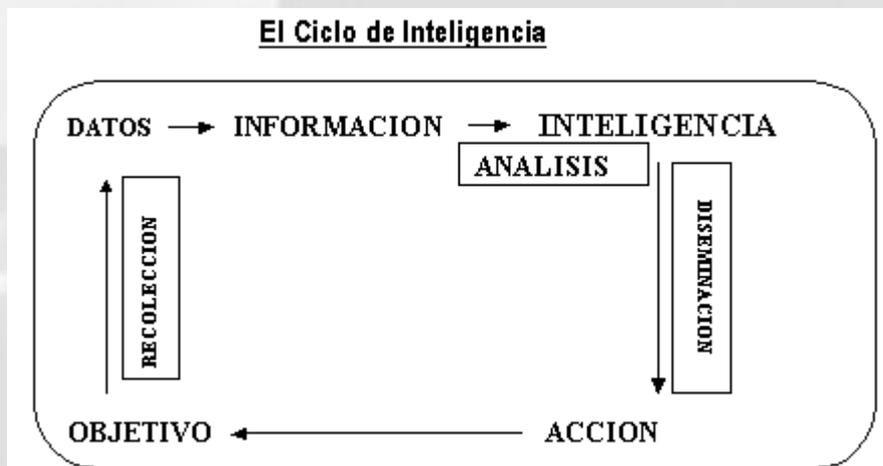
DEFINICION	EJEMPLO
Datos (Fragmentos de Conocimiento)	1998 Un reporte comercial de empresa informa que la Empresa Turística Transportista competidora vende el 30 % de sus activos fijos.
	1999 Uno de nuestros funcionarios conoció que se disminuye el número de locales de la Empresa competidora.
Información. (Combinación de fragmentos de conocimiento).	Basados en el reporte comercial de empresa y el rumor del funcionario el sistema que competidor ha perdido mercado y la empresa decrece.
Análisis (Información "destilada")	Después de reunir más información operacional, analizar estados de resultados y balances de los últimos tres años, constatamos que el competidor se ha vuelto altamente eficiente. Han disminuido los costos, aumentan sensiblemente sus utilidades, supera los estándares de calidad del sector y sus servicios se han convertido en los mejores de su clase.
Inteligencia (Conocimiento que le llevarán a tomar una decisión)	El competidor es un buen candidato para hacer una alianza. Su estructura se ajustará perfectamente a nuestras operaciones corrientes y nuestra cobertura geográfica.

Si el proceso se detiene antes del análisis, usando solo la información compilada, muy probablemente se llegue a una conclusión equivocada. Venta de activos significa pobre situación financiera. En vez de considerar la operación del competidor para una posible alianza puede desecharse como no rentable.

Otro de sus competidores puede entonces analizar la misma información, reconocer una operación provechosa y asumirla, ganando así una ventaja competitiva potencial que Ud. deja ir.

En este sentido puede concluirse que:

- Actualmente todas las empresas, grandes y pequeñas, tienen el mismo acceso a la información.
- Las compañías que convierten la información disponible en conocimiento accionable o inteligencia terminarán ganando el juego.
- La inteligencia marcará la diferencia entre dos competidores que vendan productos similares y tengan un acceso también similar a los mercados.
- Las decisiones de negocios se basan en una combinación de experiencia, sentido común, iniciativa, e inteligencia. Sin esto último, se puede ganar una batalla o dos, pero no ganar la guerra.



Para hacer inteligencia para la empresa con eficiencia se debe tener en cuenta:

- Encontrar los datos, que ellos no le encuentren a Ud. Los datos que busca no están cuando los quiere.
- La información fluctúa en el tiempo. De la misma manera que cambian el ambiente competitivo para otros cambia para su empresa. Hay que adecuarse permanente al entorno para ser competitivos.
- La inteligencia es constante. Monitorear el entorno constantemente, de otro modo se puede malinterpretar la información.
- Es necesario la participación de todos los miembros de la organización.

El ciclo de inteligencia incluye las siguientes fases:

- Recopilación y Estructuración de Datos
- Análisis e Interpretación de la Información
- Diseminación de Inteligencia

### **Recopilación y Estructuración**

La captación y organización de información para inteligencia en la empresa turística debe tener en cuenta tres premisas:

- Satisfacer las necesidades de la Alta Dirección y otras áreas claves de la Empresa.
- Aprovechar la información que se genera en otras actividades similares complementarias como son el marketing y el planeamiento estratégico, para no duplicar esfuerzos.
- Estructurar la información de manera tal que sea de fácil acceso para su análisis.

En el mundo empresarial la recopilación de datos para hacer inteligencia tiene lugar cada día, sin ser necesariamente llamada por su nombre. Directa o indirectamente, las empresas se “despliegan” en cientos de profesionales, gerentes, comerciales, representantes, guías turísticos, choferes, fuerzas de ventas, publicistas, y otros, con formaciones diferentes y diversos métodos de operación que salen en busca de información.

Las fuentes que necesitan las empresas turísticas pueden estar ahí, esperando a que las elijan, si se sabe donde buscar.

La información necesaria para un reporte de inteligencia puede ser reunida eficiente y exactamente a través de métodos poco complejos, éticos y legales.

El 95% de toda la información externa necesaria para el trabajo de una empresa turística puede encontrarse en la arena pública.

Contando los espacios en un parqueo o detallando la estructura de un hotel, hablando con un antiguo compañero de aula, se puede conocer sobre el tamaño de una instalación turística y sus operaciones fundamentales.

### **En la recopilación de datos nunca debe desecharse lo obvio.**

Todos imaginamos a otras empresas atrincheradas en castillos medievales con paredes de 30 pulgadas de espesor y rodeados de profundos fosos infestados de cocodrilos y pirañas.

En la parte más alta del castillo están los gerentes, usando armadura y casco con humeantes calderas de aceite, listos para verter el líquido hirviendo sobre cualquiera que se aproxime. Podemos sentir que son impenetrables, al menos para obtener información.

En realidad, ocurre algo bien diferente. Cada día, toda empresa turística tira inadvertidamente puentes de información sobre los fosos, que le permiten a los extraños adentrarse en sus operaciones.

Estos puentes son el resultado de la conducta en muchas transacciones comerciales y de negocios de las empresas.

Las multinacionales más poderosas del mundo contratan y despiden empleados, abren nuevos servicios y productos, tratan con proveedores, negocian con otras entidades nacionales y locales, asisten a ferias y bolsas turísticas, realizan lanzamientos de nuevos productos, desarrollan campañas publicitarias, aparecen en artículos periodísticos, entregan sus informes anuales al fisco, auditan su contabilidad.

Cada una de estas actividades genera información sobre los involucrados.

La regla cardinal de la inteligencia empresarial es la siguiente: dondequiera que se intercambia algún producto o servicio, también se intercambia y se registra información.

Cada transacción comercial revela información. Entendiendo la transacción puede ubicar la fuente de inteligencia.

No importa cuán grande y poderoso sea un Grupo Turístico, o pequeña y especializada sea una Agencia de Viajes, debe siempre relacionarse con el mundo exterior. En el minuto en que lo hace, tiene que pasar información. Usando esta regla como guía, seguramente encontrará la información que necesita.

El ciclo, además de captar, comprende organizar y almacenar información en bases de datos propias con rápidos mecanismos de búsquedas sobre clientes, proveedores, distribuidores y competidores.

#### Otros factores claves en la captación de datos:

A menudo, la facilidad o dificultad que uno tiene para localizar información depende de factores ambientales o en el modo en que opera el sector.

Los factores clave son:

- **Regionalidad:** Mientras más local sea el territorio de ventas y operaciones de una empresa turística más fácil será encontrar datos sobre ella.
- **Dinamismo:** Mientras más dinámica y activamente crece una empresa turística, un mercado o un destino más fácil es lograr la información aunque disminuye la precisión y por ende el análisis debe ser más riguroso.
- **Especialización:** Mientras más especializada sea la empresa turística, mayor será el acceso a la información debido a que sus relaciones con el entorno serán mayores.
- **Integración:** Las empresas turísticas altamente integradas en sólidos procesos brindan poco margen al acceso de su información.

#### **Análisis e interpretación de la información.**

La inteligencia en la empresa además de ser un proceso deductivo (de lo general a lo particular) tiene sus raíces en un número de diferentes disciplinas complementarias: gestión de información, biblioteconomía, estadísticas, contabilidad, informática, matemáticas y “armar rompecabezas”.

La más rara de las disciplinas mencionadas, “armar rompecabezas”, significa simplemente la habilidad para tomar lo que inicialmente parecen partes de la información sin relación, algunas provenientes del entorno y de las debilidades internas de la empresa y al compararlas, hacer que todas estas partes encajen, logrando dar una visión propia y completa del asunto a los directivos y ejecutivos, para posibilitarles una toma oportuna de decisiones.

En el proceso de análisis, mientras está reuniendo los fragmentos de información no se sabe con frecuencia cómo ellos encajarán. Solo cuando están los datos alineados uno junto a otro tendrá la imagen completa del “rompecabezas”.

Inteligencia empresarial también es una combinación de fragmentos convertidos en un todo único por comparación.

Para empezar un análisis, se deben revisar las operaciones propias y mirar cómo se realizan, qué resultados se han obtenido históricamente.

“Exprima” los datos propios y ajenos, dótelos de oportunidades, compárelos, conviértalos en conocimiento y haga que éste tenga implicaciones para su empresa. Entonces estará haciendo inteligencia.

Por ejemplo, si su asunto involucra los sistemas de información hotelera, hable con el director de sistemas de su cadena y averigüe qué proveedores de hardware y software usan en el propio grupo y con quién hablar en el sector.

Comúnmente otras empresas del mismo sector se relacionan con el mismo proveedor o con un grupo similar, con los mismos distribuidores y con los mismos clientes.

Cómo desentrañar los "secretos" de otras empresas? Existen estos secretos?

La respuesta es sí, pero....., en la práctica, el secreto de la empresa turística representa generalmente solamente un 5% de toda la información que puede necesitarse. Y en la mayoría de los casos es la pieza menos importante del engranaje.

Descubrir secretos de mercado no es lo que se necesita. Se necesita inteligencia táctica y estratégica, que puede desarrollarse a partir de todas las fuentes de información que nos rodean, obtenida a partir de sencillas herramientas de análisis.

Lo que realmente se necesita conocer de otras empresas es el nivel tecnológico, los precios por temporadas, los estándares de calidad de las instalaciones y la estrategia promocional, o los canales de distribución más fuertes del producto turístico.

Se necesitan determinar los clientes y caracterizarlos, los nuevos productos que se lanzan al mercado y en qué se diferencian de los anteriores, los mercados actuales y potenciales y su evolución, la dinámica de crecimiento de la competencia y qué cuota de mercado alcanza, qué dice la prensa día a día sobre el entorno y todo esto organizarlo y almacenarlo cuidadosamente en simples bases de datos preparadas para "exprimir las".

### **Fuentes de Información**

En el turismo el tema de las fuentes de información para la inteligencia empresarial se torna diferente a otros sectores donde existe hace mucho tiempo ciencia establecida y sólidas fuentes de información de todo tipo.

En nuestro país existe además una restricción adicional que son las condiciones de bloqueo económico, las cuales limitan sustancialmente el acceso a la información ya que las principales transnacionales de este sector se encuentran radicadas en los Estados Unidos.

Una fuente de inteligencia es en realidad una fuente de información exacta y altamente actualizada que eventualmente puede ser analizada y extraerle la mayor cantidad de información en el menor tiempo posible; a menudo es muy específica.

Esta definición puede parecer muy general pero define fundamentalmente las fuentes electrónicas de información en CD ROM u on line ( vía Internet), las cuales se adquieren no muy fácilmente y a elevados precios, pero que indiscutiblemente aumentan considerablemente la eficiencia en el procesamiento y análisis de información.

Para el sector del turismo con frecuencia estas ultimas no dan aun una respuesta absoluta a nuestros requerimientos.

La clasificación que proponemos entonces utilizar para las fuentes en el turismo es la siguiente[2]:

- **Fuentes formales**
- **Fuentes alternativas**

Frecuentemente se necesitan ambos tipos de fuentes para ubicar la inteligencia necesaria.

Una fuente formal es en la que ordinariamente se piensa cuando se busca información relativamente fácil de encontrar y por lo regular es posible de adquirir o consultar.

¿Y si la búsqueda no es tan simple?

Buscar entonces una fuente alternativa.

Por ejemplo: Queremos conocer la confiabilidad financiera de una compañía extranjera que propone crear una empresa mixta para construir un hotel en una zona de sol y playa y sólo hemos podido obtener en nuestras fuentes formales sus ingresos y sus utilidades hasta el año 96.

Debemos recurrir entonces a buscar otros elementos suficientes para estimarlos como son:

Información de empresas que nos representen en el extranjero, Cámara de Comercio del país de origen, noticias de prensa, información sobre los proveedores y clientes de la compañía en cuestión, contactar e indagar con su competencia, información de la Bolsa (si cotiza en bolsa dicha compañía), Información bancaria y posteriormente lograr entonces una validación cruzada de la información para “armar” los estimados.

Las fuentes alternativas de información son las que el analista logra “crear” con su habilidad, creatividad y persistencia utilizando siempre las mismas fuentes formales ya conocidas.

Tanto la fuentes formales como las alternativas pueden ser primarias o secundarias.

Una fuente primaria es una fuente original de información. Una fuente secundaria es la que se ha referido a la información contenida en la fuente primaria.

Una fortaleza de nuestro país en cuanto a las fuentes, es el enorme caudal de conocimientos implícitos que acumulan los profesionales con que contamos, tanto en sector empresarial como en el sector académico y científico-técnico, gracias a su alto nivel de preparación y a los cuales no recurrimos con frecuencia.

Cuando buscamos una fuente de información normalmente debemos preguntarnos:

- ¿ Dónde puede estar recogida dicha información?
- ¿ Quién ordinariamente utiliza esa información?
- ¿ Cuáles son las alternativas y dónde puedo encontrarlas?.

Evidentemente lo primero que es necesario hacer, es crear nuestra propia “biblioteca ” bajo las siguientes condiciones:

- Mínimo costo
- Utilizar y conocer las fuentes que otras entidades del sector poseen.
- Obtener fuentes únicas y de mayor cobertura.
- Estructurar la información para lograr su fácil acceso.

“La biblioteca propia” es su primera fuente de inteligencia.

Conocer su biblioteca es lo mínimo para lograr una respuesta rápida a la demanda de inteligencia.

Nunca sobrevalore las soluciones inmediatas a un problema de inteligencia. La biblioteca es una de esas soluciones.

En nuestras condiciones puede servirle para resolver un 50% de un problema realmente difícil pero es también su seguro para encontrar un buen resumen, artículo o directorio que le facilite un rápido comienzo en su investigación.

Para hacer inteligencia empresarial, la biblioteca debe ser su primera parada.

La composición de una biblioteca para una empresa turística debe ser aproximadamente la siguiente:

- Bases de datos internas las cuales contengan toda la información pretérita ya estructurada y procesada
- Bases de datos externas de alto valor añadido afines a las necesidades de inteligencia de su empresa y de uso cotidiano
- Anuarios Estadísticos de Organizaciones Turísticas Internacionales
- Reportes Anuales de las Principales Cadenas Turísticas
- Brochures y Publicidad de Operadores Turísticos
- Catálogos de líneas aéreas
- Prensa Especializada
- Revistas especializadas más significativas
- Estudios de Consultorías importantes a nivel mundial
- Investigaciones y Tesis de grado
- Estudios técnicos realizados por la propia empresa y por otras similares
- Localización de los fondos bibliográficos del sector

### **Herramientas de Análisis**

Heráclito sostenía: “el método para comprender el mundo es descomponer cada parte y examinar luego la relación que hay entre ellas”

Las herramientas de análisis para la inteligencia empresarial, no son superprogramas codificados, encriptados e inaccesibles sino que son en muchos casos las mismas técnicas que utilizan otras áreas de la organización

Entre estas herramientas se pueden enumerar los análisis matriciales, simulaciones, análisis de sensibilidad, cálculo de razones financieras y otras herramientas automatizadas, que seguramente se encuentran en sus computadoras en el programa Excel como son las tablas de referencias o dinámicas, buscar objetivos, escenarios o solver.

En la actualidad se han puesto muy en uso las herramientas OLAP (on line analytical processing)

o las técnicas de análisis multicriterios o multidimensional y la minería de datos, aunque se continúan utilizando profusamente los métodos estadísticos de análisis y las técnicas de árboles de decisión entre otras.

Es cierto que existe una gran diversidad de software de “inteligencia de negocios” pero su dominio no requiere de la participación en diplomados de informática por parte de los analistas e investigadores. Por lo regular las aplicaciones de estos programas son muy específicas y depende de la actividad para la cual fueron diseñados.

El tema de las herramientas de análisis bien pudiera ser objeto para un trabajo independiente al que hoy nos compete.

Así que por ahora tenga en cuenta lo que se ha dicho hasta el momento y pruebe a elaborar sus propias herramientas o a utilizar las que ya conoce y habitualmente utiliza.

### **Diseminación**

Antes de diseminar la información es necesario crear los productos de inteligencia y conocer los usuarios claves de la organización a quien enviárselos, estableciendo los flujos informativos necesarios.

La implementación de los procesos de distribución y diseminación de inteligencia en la empresa provoca un incremento de los activos invisibles de la misma.

La inteligencia suele distribuirse en forma de boletines, reportes o informes pero siempre teniendo en cuenta la relevancia, la oportunidad, la suficiencia, la precisión, la confiabilidad de las fuentes y la validación cruzada de la misma.

Algunos de productos de inteligencia empresarial son:

- Reportes primarios e informes a la Alta Dirección
- Boletines
- Análisis Competitivos
- Perfiles de Empresas
- Perfiles de Mercados
- Estudios de Benchmarking
- Sistemas de Alerta

Esta fase del ciclo depende mucho del uso adecuado de las tecnologías de información de la empresa y debe permitir el acceso rápido y organizado, evitar duplicidades, máximo rendimiento y evitar los feudos de información.

La mayor eficiencia en la diseminación de la inteligencia se logra a través de los servicios de correo electrónico, listas de distribución electrónicas, redes compartidas de información locales o la utilización de las llamadas Intranets Empresariales.

El poder actual de la información radica en que sea un patrimonio compartido de la empresa en su conjunto y la misma sea adecuadamente distribuida, utilizando los medios tecnológicos más eficaces con este fin.

Todo miembro de la organización debe entender que la información de la que dispone puede ser de utilidad a otro y, por consiguiente, debe tener una actitud proactiva en cuanto a la distribución de la misma.

Para la diseminación de inteligencia es imprescindible tener en cuenta que el primer y más importante usuario de estos servicios es la Alta Dirección de la empresa y a continuación las áreas claves de operaciones y estratégicas.

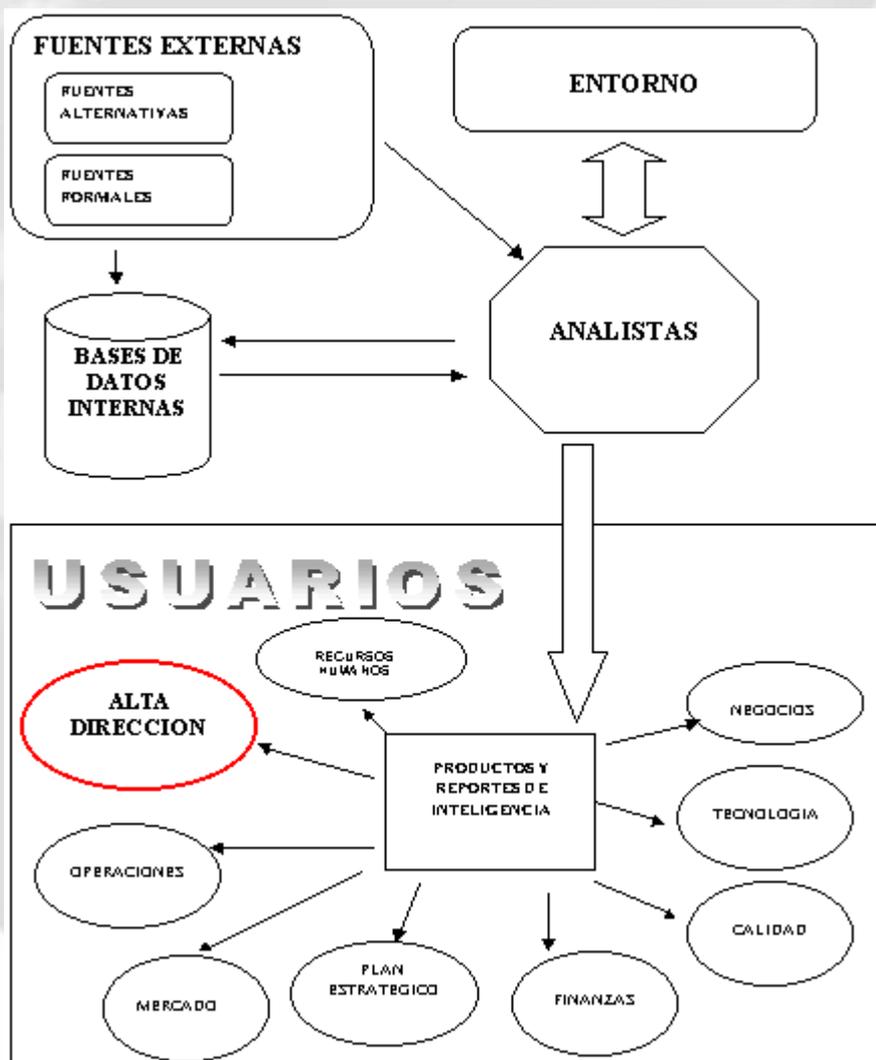
### A modo de conclusión

No todas las empresas turísticas pueden ni deben llegar a desarrollar dispositivos específicos de inteligencia empresarial, ya que algunos servicios específicos se pueden contratar a entidades creadas al efecto.

Lo que no debe dejarse de tener en cuenta es que la función de inteligencia empresarial debe establecerse como una herramienta de ayuda a la dirección asumiendo los principios básicos de la misma en la faena diaria.

Todas las empresas que logran éxito en su gestión de un modo u otro hacen inteligencia empresarial aunque no se le denomine de esta forma.

En el actual entorno globalizado y altamente competitivo, bajo las férreas condiciones que nos impone el criminal bloqueo norteamericano, los cuadros del sector empresarial aprovechando las ventajas de la empresa socialista deben incorporar cada más los hábitos de análisis y estudio en su diario quehacer para poder hacer realidad la eficiencia en la gestión económica a que nos convoca nuestro Partido y Gobierno en aras del bienestar y la prosperidad de nuestro pueblo.



1] La gestión del conocimiento fomenta y capitaliza, de manera continuada, el conocimiento colectivo de los empleados de una organización para mejorar su capacidad de crear valor. Estimula el aprendizaje de cada persona dentro de una organización, fomenta la colaboración respecto a los principales temas, cuestiones y productos para crear un nuevo conocimiento, todo ello para crear una nueva ventaja competitiva. El conocimiento pudiera interpretarse entonces como el proceso continuo de los datos a la información.

[2] La clasificación propuesta no tiene fundamentación académica es solo producto de la experiencia practica

© **Javier García Orozco, 2000.**

Todos los derechos reservados. Puedes redistribuir, reenviar, copiar o citar este documento siempre que no lo modifiques y no lo uses con fines comerciales. Debes incluir esta nota, así como el nombre **Javier García**, el correo [director@cic.cha.cyt.cu](mailto:director@cic.cha.cyt.cu) y la dirección [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)  
Gracias.