

¿INTELIGENCIA COMPETITIVA EN ORGANIZACIONES DE BASE CIENTÍFICA y TECNOLÓGICA?

MSc. Angela Hechavarría Kindelánⁱ

Introducción

Esta presentación aborda el tema de la aplicación de la inteligencia empresarial, en particular de la inteligencia competitiva, en organizaciones de base científica y tecnológica. Preguntas como las siguientes intentarán ser respondidas en el transcurso de la misma.

¿Es posible y necesario aplicar la inteligencia en este tipo de organizaciones cuya misión principal es la investigación y la prestación de servicios científico- técnicos?

¿Existe alguna diferencia entre la aplicación de la inteligencia en la empresa y en las organizaciones científicas?

¿Cuándo utilizar la inteligencia empresarial u otras herramientas gerenciales como la vigilancia, los planes de marketing, los sistemas de gestión de información, los ejercicios de planeación o de dirección estratégicas, los cuales tributan a similares objetivos?

¿Qué diferencias existen entre estas herramientas?

Finalmente se presenta un estudio de caso, un ejemplo real de aplicación de la inteligencia competitiva en una organización de base científica y tecnológica.

¿Cuáles son las organizaciones de base científica y tecnológica y cuáles son las características generales del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba?

Las organizaciones de base científica y tecnológica son aquellas que realizan actividades científicas y tecnológicas entendidas éstas como aquellas acciones sistemáticas relacionadas directa y específicamente con el desarrollo científico y tecnológico y con la generación, difusión, transmisión y aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos...¹ y forman parte del sistema de ciencia e innovación tecnológica de cualquier país.

El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba está integrado por cuatro componentes fundamentales²:

- 1) **Los órganos que participan en su dirección y organización** (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente –CITMA- como órgano rector y los Órganos de la Administración Central del Estado –OACE- como propiciadores del desarrollo científico y tecnológico y de la ejecución de investigaciones y servicios científicos de las entidades científicas y tecnológicas que se le subordinan).
- 2) **Las entidades que participan directamente en la investigación científica y en las diferentes etapas del proceso innovativo** (los centros de investigación, las universidades y las empresas de producción de bienes y servicios donde se concreta la actividad innovativa).
- 3) **Los elementos de integración del Sistema** (CITMA, Polos científicos, Forum de Ciencia y Técnica, Sindicato de la Ciencia, la Academia de Ciencias de Cuba, la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores –ANIR-, las Brigadas Técnicas Juveniles -BTJ- y las sociedades científicas).

4) **La base jurídico-metodológica del Sistema**

Obviamente entre estos grupos, el fundamental es el que aglutina a **las entidades que participan directamente en la investigación científica y en las diferentes etapas del proceso innovativo**. A este grupo pertenecen:

¹ *Glosario de términos de mayor empleo en el sistema de ciencia e innovación tecnológica*. CITMA. La Habana, abril 1996,

² *La Ciencia y la Innovación Tecnológica en Cuba. Bases para su proyección estratégica*. CITMA. La Habana, mayo, 1998.

- Las Unidades de Ciencia y Técnica (UCT)
- Las universidades y otros centros de educación superior
- Las empresas de producción de bienes y servicios
- Las entidades de interfase como las redes de información científica y tecnológica y las entidades que prestan servicios científico- técnicos.

En particular nos referiremos a las Unidades de Ciencia y Técnica –UCT- que son entidades cuya principal misión es la realización de actividades científico-técnicas y se dividen formalmente en:

- Unidades de Investigación-Desarrollo
- Unidades de Investigación-producción
- Áreas de Investigación-Desarrollo (I+D+IT en las empresas)
- Unidades de Servicios Científico- técnicos

En Cuba existen 221 UCT pertenecientes a 29 Organismos de la Administración Central del Estado (exceptuando los Ministerios de las Fuerzas Armadas y del Interior). Extrapolando datos de 1998 puede decirse que en ellas trabajan alrededor de 36 mil personas de las cuales un 30% es graduado universitario. A ellos deben sumarse 22000 profesores en las universidades de los cuales una parte participa directamente en actividades científico-técnicas y de investigación.

Aplicación de la inteligencia en las organizaciones de base científica y tecnológica

Abordar el tema de la utilización de la inteligencia empresarial, en particular de la inteligencia competitiva, en organizaciones de base científica y tecnológica puede resultar difícil por la posibilidad de pecar de poco originales. Las peculiaridades de la aplicación de esta herramienta en organizaciones de este tipo respecto de las empresas no son muchas y no se encuentran en las herramientas mismas sino en la complejidad de la aplicación de sus resultados.

Las organizaciones de base científica y tecnológica utilizan la inteligencia para objetivos similares a los de una organización empresarial con la diferencia que emana de la propia diferencia de objetivos de ambos tipos de organizaciones, unas dirigidas a elevar la eficiencia y la eficacia del proceso de investigación científica y de innovación y las otras de la tríada producción- ventas-ganancias.

Con el drástico empeoramiento de la situación económica del país desde inicios de la década del 90 y la imposibilidad del Estado de mantener los anteriores niveles de financiamiento, muchas UCT se vieron en la necesidad de autofinanciar una parte de sus actividades y dedicar su mayor esfuerzo a la venta de productos y servicios que le permitieran obtener los ingresos necesarios para cubrir al menos sus gastos de operación, en detrimento, en ocasiones, de la actividad de investigación y desarrollo.

Los directivos de estas organizaciones se encontraron de pronto dirigiendo “semi empresas” y tratando de lidiar con un mercado nacional e internacional competitivo cuyas reglas y obstáculos desconocían, con el objetivo de ubicar sus productos y servicios.

Sin embargo, las organizaciones científico-técnicas enfrentan barreras propias que entorpecen la gestión empresarial:

- estructura e infraestructura no empresarial
- obligación de atender prioridades estatales
- personal no dirigido a la producción y a la venta
- poca cultura empresarial, directivos “académicos”
- menor autonomía para la dirección estratégica
- entorno regulatorio más rígido

Estos elementos son algunos de los que en mi opinión marcan las principales diferencias en la aplicación de la inteligencia respecto de las empresas, especialmente de las empresas que se encuentran en proceso de perfeccionamiento las cuales cuentan con una mayor autonomía en su gestión y mayor descentralización de sus actividades.

Problemas de las UCT. Posibles soluciones

Las UCT tienen ante sí muchos de los problemas que atañen a las empresas (necesidad de conocer e identificar los mercados para sus productos, producir y comercializar eficientemente, vigilar el entorno e identificar los aspectos positivos y negativos de su organización) y a la vez tratar de resolver los problemas macro y micro que están presentes en el sistema de ciencia e innovación tecnológica cubana del que forman parte.

Los principales problemas del sistema de ciencia e innovación tecnológica fueron esbozados en el documento "La Ciencia y la Innovación Tecnológica en Cuba. Bases para su proyección estratégica. CITMA, 1998". Algunos de ellos tienen que ver con la no-correspondencia entre el potencial científico y los resultados científico-técnicos, la insuficiente vinculación de la investigación con la producción, la lenta generalización de los resultados científicos, la poca visibilidad de la ciencia en el exterior reflejado a través de las patentes y las publicaciones de prestigio internacional.

A estos problemas podemos añadir otros como:

- Insuficiente conocimiento por parte de los directivos e investigadores de los resultados científicos nacionales e internacionales en las temáticas de su interés
- Desconocimiento de los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, así como de los aspectos débiles y fuertes de la organización
- Insuficiente conocimiento del "conocimiento" de que dispone la organización
- Dificultades para la comercialización de los resultados científicos por falta de una política adecuada de comercialización de los resultados científicos e insuficiente experiencia en estos temas

Dentro de las acciones estratégicas del Sistema para revertir esta situación se plantea "Incrementar el acceso a la información sobre los acontecimientos científicos y tecnológicos que ocurren en el mundo y en el país, así como lograr un salto cualitativo en el uso y análisis de la información científico-tecnológica, la vigilancia tecnológica y a la prospectiva en estos campos"³

O sea, la necesidad de la aplicación de herramientas gerenciales como la inteligencia empresarial en las UCT forma parte de la estrategia de la más alta dirección del CITMA. Pero la solución de los problemas de la ciencia no depende solamente de la aplicación de herramientas aisladas. La proyección estratégica más integral en este sentido lo constituyen las Bases del perfeccionamiento en las entidades autofinanciadas de investigación científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializadas, elaborado a partir de las Bases generales del perfeccionamiento empresarial (Decreto Ley 187 del 18 de agosto de 1998).

Este documento, como lo dice su nombre, establece las bases para el perfeccionamiento de las UCT con el objetivo central de "incrementar al máximo la eficiencia, eficacia y excelencia en el cumplimiento de su misión, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores"⁴.

En este sentido, un total de 7 UCT concluyeron durante el presente año su expediente y se encuentran aplicando el perfeccionamiento. Tres pertenecen al CITMA: el Centro de Protección e Higiene de las Radiaciones (CPHR), el Centro de Producción de Animales de Laboratorio (CENPALAB) y el Instituto de Geografía Tropical; dos, al MINBAS: el Centro de Investigaciones del Petróleo (CEINPET) y el Instituto de Investigaciones del Níquel, y dos al MINAGRI: el Centro de Investigaciones Porcinas y el Centro de Fruticultura.

El capítulo XIV de las "Bases..." dedicado a la información, establece el doble papel de ésta en las UCT como recurso para asegurar las actividades científico-tecnológicas y como recurso para la dirección y toma de decisiones. Explícitamente plantea la necesidad de desarrollar formalmente

³ *La Ciencia y la Innovación Tecnológica en Cuba. Bases para su proyección estratégica.* CITMA, mayo, 1998. 58p.

⁴ *Bases del perfeccionamiento en las entidades autofinanciadas de investigación científica, innovación tecnológica, producciones y servicios especializados.* Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y CITMA. Editorial Academia. La Habana, 1999. 165p.

una actividad de inteligencia dirigida a proveer de información evaluada y analizada a los niveles de dirección de la entidad, basada en el monitoreo tanto del entorno interno como externo de la organización, y en plena concordancia con sus misiones, metas y objetivos.⁵

Relación de la inteligencia con otras herramientas gerenciales

Existe un rosario, a veces desconcertante de herramientas gerenciales que los directivos de las UCT, al igual que las empresas pueden utilizar para elevar la eficacia y eficiencia del proceso de dirección. La vigilancia, la inteligencia (empresarial o competitiva), los sistemas de información de marketing, los planes de marketing, la planificación y la dirección estratégica.

No es objetivo de esta presentación profundizar en estos conceptos, por lo demás bien conocidos por la mayoría de los que me escuchan, sin embargo si analizamos cada uno de ellos vemos que tienen elementos esenciales comunes.

Tanto los sistemas de vigilancia, como los sistemas de inteligencia empresarial y de inteligencia competitiva como los sistemas de información de marketing son sistemas de información que se basan en la captación y análisis de información ya sea interna o externa o ambas, de manera sistemática para tributar a los objetivos estratégicos de la empresa y a un proceso de toma de decisiones pensadas y fundamentadas.

Los planes de marketing como los planes de dirección estratégica también se basan en un proceso sistemático de búsqueda y análisis de información con vistas a definir estrategias y un plan de acción para alcanzar los objetivos previamente definidos, eliminando la improvisación en el proceso de dirección.

No pretendo simplificar irresponsablemente conceptos que cuentan con vida propia y abundante aval teórico-conceptual. Existen peculiaridades y procedimientos en cada uno de ellos que inclinan a utilizar una u otra herramienta en determinado momento, e incluso varias a un tiempo, en dependencia de los objetivos específicos a alcanzar. Por ejemplo, si la organización necesita conocer capacidades de producción de los competidores, planes de desarrollo de nuevos productos, identificar nuevos negocios, evaluar tendencias, perfiles de compañías o personalidades tendrá que inclinarse por el uso de herramientas de análisis de información propios de los servicios de inteligencia o tomados de las ciencias de información.

Si necesita redefiniciones estructurales, replantear la misión y los objetivos de la organización deberá partir de un ejercicio de planeación y de dirección estratégica que en la práctica incluye herramientas de análisis interno y externo empleados en el diseño de planes de marketing y de la propia inteligencia empresarial y competitiva.

Si necesita ubicar un nuevo producto en el mercado deberá realizar un estudio de mercado específico o utilizar los datos emanados de un sistema de vigilancia o de los servicios de inteligencia competitiva, si los tuviera, ya que ambos brindan información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial que puedan significar una oportunidad o amenaza, así como los puntos fuertes y débiles de los competidores.

Si necesita establecer un plan de acción de marketing para un producto o servicio específico o del conjunto de todos los productos y servicios de la organización con el objeto de aumentar las ventas, incrementar la cuota de mercado o mejorar su imagen, deberá diseñar un plan de marketing que a partir de la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización y de las oportunidades y amenazas del entorno, permita diseñar mejor las estrategias y acciones para el logro de esos objetivos.

Si la organización decide tener un sistema propio de inteligencia y/o de vigilancia deberá contar previamente con un sistema de gestión de información ya que éste constituye su base.

Podríamos citar múltiples ejemplos que muestran la estrecha relación que existe entre las herramientas gerenciales disponibles en la actualidad y la imposibilidad práctica de aplicarlas de

⁵ Ibidem 4 pág. 152

forma pura, por completa que sea. Lo más importante es que la herramienta que empleemos sea útil, factible de aplicar y nos proporcione la información necesaria para cumplir los objetivos que nos proponemos.

Ejemplo de aplicación de la inteligencia competitiva en una organización de base científica y tecnológica. EL CASO DEL IDICT

El Instituto de Información Científica y Tecnológica –IDICT- es una UCT de servicios científico-técnicos (servicios de información) y actividades de interfase (gestión tecnológica, estudios de mercado, consultoría, comercialización), del sector de la información, de carácter nacional, creada hace más de 40 años.

Por más de 30 años funcionó como una unidad con una misión totalmente estatal, dirigida a satisfacer las necesidades de información de los sectores priorizados del Estado sin mediar relaciones monetario mercantiles. A partir de 1994 se vio obligada a pasar a un esquema de autofinanciamiento y a funcionar como una empresa.

En 1998 se realiza un ejercicio de planeación estratégica donde se redefinen la misión y los objetivos de la organización adaptándolos a las nuevas condiciones.

A finales del 2002, si bien el IDICT había elevado sus ingresos y logrado autofinanciarse, los resultados no eran los esperados observándose una pérdida de liderazgo en actividades donde tradicionalmente lo tenía así como una tendencia al estancamiento.

De hecho se realizaron planes de marketing a dos de los servicios más importantes y se trazaron las estrategias necesarias y los planes de acción correspondientes. Pero esto no fue suficiente.

Se decide la realización de un ejercicio de planeación estratégica profundo cuyos objetivos fueron: redefinición de la misión y los objetivos de la organización, así como la reorientación de sus esfuerzos hacia la generación de productos y servicios en función de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno, con vistas a realizar los cambios necesarios que le permitieran una adaptación flexible a los constantes cambios y exigencias del entorno, así como lograr una mayor eficiencia y eficacia en su gestión.

El ejercicio abarcó las siguientes etapas generales:

- investigación de mercado y análisis competitivo
- análisis de la cartera de productos y servicios
- análisis interno
- integración de resultados

El proceso de investigación de mercados y análisis competitivo constituyó un ejercicio de inteligencia competitiva de gran valor para la organización. A esta nos referiremos en el estudio de caso.

Pasos del proceso de inteligencia competitiva

- 1) Definición de los objetivos del proceso
- 2) Definición de las modalidades de productos y servicios objeto de análisis
- 3) Determinación de las herramientas y técnicas a emplear
- 4) Selección de las muestras para la investigación
- 5) Diseño de encuestas y guías de preguntas para la captación de información
- 6) Planificación y desarrollo del trabajo de campo
- 7) Clasificación, codificación y procesamiento de las encuestas
- 8) Análisis e interpretación de los resultados

1) Los objetivos fueron:

- Conocer el nivel de visibilidad del IDICT y de sus productos y servicios en el mercado.
- Conocer el nivel de aceptación de los productos y servicios del IDICT en el mercado.

- Identificar y caracterizar a los competidores del IDICT para las modalidades de servicios seleccionadas.
- Identificar oportunidades y amenazas del ámbito extraorganizacional inmediato u operativo para la generación de las modalidades de productos y servicios actuales y futuros del IDICT.
- Proporcionar la información necesaria para el establecimiento de estrategias.

2) De los 16 servicios y 9 productos de la cartera del IDICT fueron seleccionados para la investigación 7 servicios incluyendo, entre otros, los servicios de la Consultoría BIOMUNDI en su conjunto y las consultorías organizacionales y el suministro de información. Los criterios para la selección fueron el comportamiento de los ingresos por concepto de ventas en el período 1998-2002 y la importancia estratégica para la organización.

3) Luego de un análisis preliminar (búsqueda bibliográfica, rastreo en Internet, consulta de directorios de personas e instituciones relacionadas con la materia) se determinó la imposibilidad de obtener la información necesaria y suficiente a partir de datos secundarios. No existen bases de datos ni otras fuentes impresas o electrónicas que brinden información suficiente sobre el mercado cubano y su dinámica. De ahí que se decidiera recurrir a la captación de información primaria independientemente de las desventajas en cuanto al costo de la investigación.

La obtención de datos primarios se realizó mediante:

- entrevistas personales con cuestionario estructurado.
- entrevistas con cuestionario estructurado, vía telefónica y electrónica.
- entrevistas en profundidad no estructuradas.
- consulta a expertos y a directivos generadores de los servicios analizados.

Para el procesamiento de las encuestas se utilizó el paquete de programas Excel 2000 y el SPSS versión 10.1 debido a su flexibilidad, compatibilidad entre sí y a las amplias facilidades para el procesamiento estadístico y generación de gráficos.

4) Para la determinación del universo a investigar y la definición de las muestras se consultaron las siguientes fuentes de información secundarias:

- Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas –REEUP- (agosto 2002)
- Base de datos de empresas en perfeccionamiento de Ciudad de la Habana (enero/2002)
- Directorio de la Bolsa de Subcontratación de La Habana de la Cámara de Comercio
- Directorios ramales cubanos del 2001 (Comunicaciones, Transporte, Biociencias)
- Listas de clientes de los productos y servicios del IDICT durante el período 1994-2002
- Directorio telefónico impreso y electrónico de ETECSA 2002
- Lista de Unidades de Ciencia y Técnica. CITMA 2000
- Lista de Programas Nacionales Científico- técnicos 2002
- Fuentes personales

La investigación se realizó en tres esferas del mercado: consumidores (demanda o clientes), productores (oferta o competencia) y los proveedores.

Los consumidores o clientes fueron divididos en reales (organizaciones que han sido, al menos en una ocasión, clientes de la modalidad de servicio) y potenciales (organizaciones que podrían ser clientes de la modalidad de servicio).

En el caso de los clientes reales se decidió entrevistar al 100% para los servicios cuyo universo es relativamente pequeño. En el resto de los casos se seleccionó una muestra por el método no probabilístico “muestreo por cuotas” y “muestreo según criterio” considerando que estuvieran representados los diferentes segmentos de mercado con los que trabaja el IDICT.

Servicios	Clientes Reales
Consultoría organizacional	15
Traducción de documento	32
Biomundi	31

Suministro de información	116
Suscripción de publicaciones	134
Acceso a Internet	31
Total	358

Tabla 1: Entrevistas realizadas a clientes reales para cada servicio

Segmento de mercado	Entrevistas realizadas
OE	287
SM/EM	71
	358

Tabla 2: Entrevistas por segmentos de mercado
(OE= Organizaciones Estatales,
SM/EM= Sociedades y Empresas Mixtas)

En el caso de los clientes potenciales se encuestaron a 266 personas distribuidas en tres grandes segmentos, como se muestra en el gráfico 1:

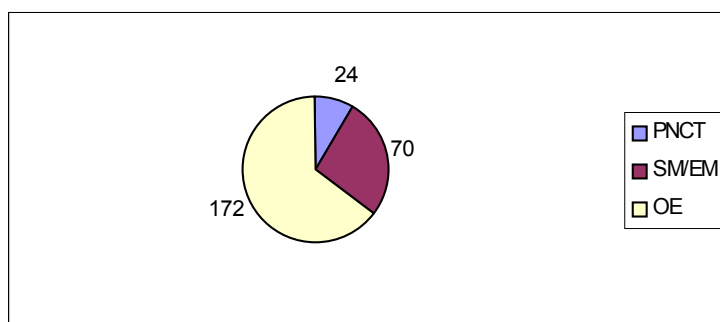


Gráfico 1: Clientes potenciales encuestados según segmentos del mercado.
(OE= Organizaciones Estatales, SM/EM= Sociedades y Empresas Mixtas
PNCT=Programas Nacionales de Ciencia y Técnica)

En el caso de los competidores se consultaron a los vendedores y algunas fuentes primarias y secundarias con el objetivo de identificar a los más representativos para cada una de las modalidades de servicios. Los resultados se muestran en la tabla 3.

Servicios	Competidores
Consultoría organizacional	14
Traducción de documento	8
Biomundi	14
Suministro de información	5
Suscripción de publicaciones	4
Acceso a Internet	12
Total	57

Tabla 3: Cantidad de competidores estudiados para cada servicio

No se investigaron proveedores en el IDICT sede central dada la poca relevancia en la generación de los servicios. Esto fue realizado en las filiales provinciales.

5) Se establecieron los objetivos específicos de la investigación de mercado para cada una de las modalidades de servicio y a partir de ahí se diseñaron los cuestionarios y las guías de preguntas para la captación de información. En total se diseñaron seis cuestionarios dirigidos a clientes reales y potenciales y dos a competidores. Asimismo se diseñó una guía para clientes y cinco para competidores.

Las encuestas y guías utilizadas incluyeron preguntas en los dos niveles de medición: datos no métricos (que miden atributos) y datos métricos, entre las que se consideraron preguntas de

escala comparativa (escalas de clasificación en la que el entrevistado ordena o clasifica una serie de elementos según determinado atributo) y escalas no comparativas como la escala de Likert (el entrevistado expresa su satisfacción con una escala), escala de diferenciales semánticos y escalas de asociación.

6) Dada la magnitud de la investigación a realizar fue seleccionado un equipo de 52 personas del IDICT los cuales fueron entrenados para la realización de las entrevistas en los diferentes mercados y para la obtención de información sobre los competidores. Ellos realizaron las 624 entrevistas a los clientes reales y potenciales y obtuvieron la información necesaria sobre 58 organizaciones competidoras.

7) Una vez finalizado el trabajo de campo se clasificaron los cuestionarios por servicios, por tipo de cliente (real o potencial) y los competidores. Posteriormente se revisaron los cuestionarios para clasificar las respuestas a los efectos de facilitar la codificación y la tabulación.

Para el procesamiento se utilizaron los paquetes de programas Excel 2000 y el SPSS versión 10.1 debido a su flexibilidad, compatibilidad entre sí y a las amplias facilidades que brindan para el procesamiento estadístico y la generación de gráficos

8) El análisis e interpretación de los resultados de la investigación permitió arribar a conclusiones importantes para la determinación de estrategias por parte de la dirección del IDICT. Permitted conocer:

- Hasta qué punto es conocido el IDICT
- Cuáles son los servicios más conocidos, valorados y utilizados por los clientes
- Cuáles son los niveles de satisfacción del mercado para cada servicio investigado y las causas principales de insatisfacción
- Cuáles son las opiniones sobre las variables precio, calidad, servicios postventa, profesionalidad de vendedores y atención a clientes, de los servicios analizados
- Caracterización de los principales competidores y las características específicas de los servicios que brindan
- Posición competitiva del IDICT
- Limitaciones de los clientes para contratar los servicios del IDICT (baja disponibilidad de recursos financieros, baja cultura sobre el uso de la información, insuficiente preparación de sus respectivas organizaciones, pobre cultura informacional).
- Principales competidores extranjeros que operan en el territorio nacional.

Conclusiones

La aplicación de las herramientas gerenciales como la inteligencia empresarial y competitiva no solo es posible en las organizaciones de base científica y tecnológica cubanas como lo demuestra el estudio de caso, sino que es una necesidad imperativa para lograr eficiencia y eficacia en el proceso científico-innovativo y de dirección.

No existen diferencias sustanciales entre la aplicación de la inteligencia en la empresa y en las organizaciones científicas salvo las que se derivan de la naturaleza misma y objetivos específicos de ambos tipos de organizaciones.

El proceso de perfeccionamiento de las UCT deberá contribuir a eliminar las barreras propias de las organizaciones científicas cubanas (excesiva centralización, desbalance entre las prioridades estatales y la gestión interna, entorno regulatorio rígido, "academicismo" de los directivos) que limitan la aplicación e implementación de las herramientas gerenciales, y deben contribuir a la solución de los problemas macro del sistema de ciencia e innovación tecnológica.

La inteligencia empresarial puede ser utilizada y de hecho se utiliza conjuntamente con otras herramientas entre las que existe una influencia mutua, estrecha interrelación y objetivos similares. Las peculiaridades de cada una de ellas, así como los objetivos concretos de la organización en un momento dado son las que determinan la preferencia de la utilización de una u otra.

Los resultados obtenidos del ejercicio realizado por el IDICT muestran la factibilidad y utilidad del empleo de la inteligencia competitiva en una organización científica. Esta práctica debe convertirse en ejercicio sistemático en la gestión organizacional.

Las organizaciones de base científica y tecnológica tienen ante sí el reto de resolver los problemas intrínsecos de su misión, hacer más eficiente el proceso innovativo, de investigación y desarrollo, a la vez de hacer más eficiente el proceso de gestión y de realización comercial de sus productos y servicios sin afectar su misión. El dominio de las modernas teorías y prácticas de gestión a las que hemos dedicado esta presentación serán decisivos para estos fines.

ⁱ Licenciada en Economía del Comercio Exterior en 1982. Master en Administración de Negocios en la Universidad de La Habana en el año 2002. Tiene dos diplomados en Ciencias de la Información. Ha publicado numerosos artículos sobre publicaciones electrónicas, marketing y servicios de información. Es profesora y consultora del Centro de Estudios y Desarrollo Profesional en Ciencias de la Información. Trabaja como especialista de comercialización y marketing en el IDICT