

**LA GENERACIÓN DE INDICES E INDICADORES DE GESTIÓN COMO  
HERRAMIENTA PARA POTENCIAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA  
INFORMACIÓN EMPRESARIAL**

**Ensayo**

**PRESENTADO POR:**

**GUSTAVO ADOLFO MARTINEZ HINCAPIE**

**D0103048**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD**

**Bogotá, D.C.**

**2014**

LA GENERACIÓN DE INDICES E INDICADORES DE GESTIÓN COMO  
HERRAMIENTA PARA POTENCIAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA  
INFORMACIÓN EMPRESARIAL

ESTUDIANTE

GUSTAVO ADOLFO MARTINEZ HINCAPIE

TUTOR

DR. JUAN CARLOS PEREZ

JURADOS

DRA. ANA ELSA VARGAS ESPINOZA

DR. HUGO FERNANDO JARAMILLO

UNIVERSIDAD MILITAR "NUEVA GRANADA"

[www.umng.edu.co](http://www.umng.edu.co)

FEBRERO 2014

## INTRODUCCION

Gracias al impulso brindado por el Gobierno Nacional a la inteligencia como herramienta determinante para el éxito de las operaciones militares, se han creado y desarrollado agencias de inteligencia altamente especializadas, que tienen misionalmente la responsabilidad de proveer insumos de inteligencia estratégicos para el éxito de las operaciones militares.

Para medir el desempeño de la gestión de inteligencia, fue necesario desarrollar modelos de gestión para la administración de la información y de esta manera poder golpear contundentemente al enemigo asignado, generando indicadores de calidad que permitiesen al Alto Mando observar el avance del proceso de información sobre el enemigo para poder neutralizarlo.

Consecuentemente, la administración moderna demanda un profundo conocimiento de los competidores para generar una ventaja competitiva. Prácticas como el Benchmarking, no son más que el conocimiento del “enemigo” para compararse y desarrollar estrategias competitivas que posicionen a la empresa y generen ganancias para los socios; el conocimiento de este “enemigo” implica administración de información y para administrar, es necesario medir este desempeño.

Por ende, la administración moderna ha enseñado que una forma eficiente de medir el desempeño, es a través de indicadores de gestión que permitan conocer en forma concreta el estado de un proceso y tomar acciones para mejorarlo.

Tomando en consideración lo anterior, mediante el presente ensayo argumentativo, se pretende aplicar el ciclo de inteligencia y desarrollar indicadores de GESTION para la administración de información en la empresa privada, partiendo de las experiencias de éxito obtenidas con las operaciones de inteligencia Naval.

# LA GENERACIÓN DE INDICES E INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA POTENCIAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPRESARIAL

## 1. ANTECEDENTES

La misión de la Armada Nacional de la República de Colombia, es “Contribuir a la defensa de la Nación a través del empleo efectivo de un poder naval flexible en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional y participar en el desarrollo del poder marítimo y a la protección de los intereses de los colombianos.” (www.armada.mil.co, 2014), para el cumplimiento de esta misión, es necesario evaluar diferentes factores asignados a diferentes áreas funcionales de la Marina de Guerra.

La responsabilidad del conocimiento del enemigo en los diferentes niveles ha sido asignada a la Inteligencia Naval en sus diferentes niveles.

De acuerdo al manual de inteligencia de combate (Ejército de Colombia, 1988), los niveles de inteligencia son:

- **Nivel Estratégico General:** Es la utilización, en cabeza de los organismos de Inteligencia Naval, del conocimiento integral, en los ámbitos nacional e internacional, de factores políticos, económicos, sociales, culturales y militares, entre otros, que sirvan de base para la formulación y desarrollo de los planes en materia de seguridad y defensa nacional.

- **Nivel Operacional:** Comprende las actividades de Inteligencia Naval en condiciones similares a las del nivel estratégico militar general, pero aplicadas a un teatro de operaciones donde se conduzcan operaciones navales. Está condicionada a la seguridad de campañas y planes de operaciones militares, como continuación de las estrategias militares generales y de las cuales se van a generar las actividades tácticas, contempla también las operaciones de Inteligencia Naval conducidas por organismos especializados.
- **Nivel Táctico:** Comprende la acción de Inteligencia Naval ejercida por los Comandos de Unidades Terrestres de I.M. y Navales en la jurisdicción de la Armada Nacional, dirigida a proveer seguridad a las operaciones y maniobras militares que no trasciendan al nivel estratégico.

Para el Oficial de Inteligencia, es necesario desarrollar la actividad de inteligencia en cada uno de estos niveles, para esto, debe aplicar el ciclo de inteligencia (imagen 1), que se constituye como herramienta básica de planeamiento y control del flujo de información.

Una de las fases más importantes de este ciclo, es la primera, que se denomina “planeamiento del esfuerzo de búsqueda”. En esta fase se plantea la información que necesitamos y en qué nivel de detalle que la requerimos. El subproducto de esta fase es un documento denominado “plan de búsqueda”, que recoge los EEI (elementos esenciales de información), que son los datos básicos para la toma de decisiones. De los EEI, se desprenden otros elementos que complementan el conocimiento de información, conocidos como ORI (Otros requerimientos de información), los cuales amplían el conocimiento de los datos básicos, pero de no completarse, no afectan el conocimiento del EEI.

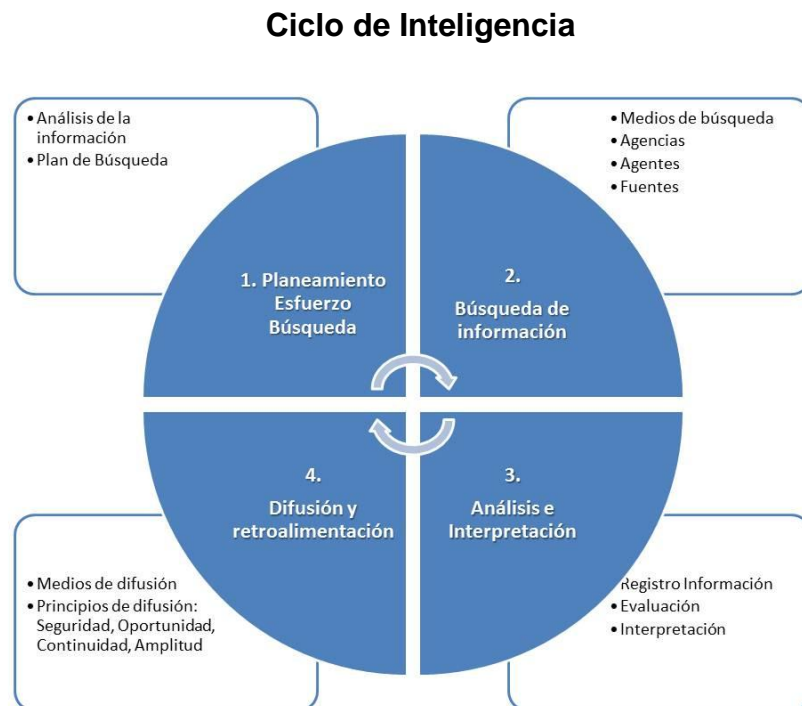


Imagen 1: Ciclo de Inteligencia, elaboración propia, Martínez G. (2014)

En la segunda fase del ciclo de inteligencia, se asignan los requerimientos de información, que quedan consignados en el “Plan de Búsqueda” (Imagen 2). Estos requerimientos o necesidades de información son enviados a los diferentes medios de búsqueda de información con los que se cuenta.

La forma de controlar el cumplimiento de los requerimientos es mediante plazos o fechas límites para la entrega de la información, de forma que no se pierda el principio de oportunidad para el cumplimiento de los requerimientos.

En la tercera fase del ciclo, se analiza y procesa la información, obteniendo inteligencia operable para el usuario final.

### Modelo del Plan de Búsqueda Inteligencia Naval

PLAN DE BÚSQUEDA BLANCO ONT - FARC									
REQUERIMIENTO EEI	ORI	INDICIOS	ORDENES Y SOLICITUDES	AGENCIAS DISPONIBLES				PLAZO	OBSERVACIONES
				BR1	BR2	BR3	BR4		

Imagen 2: Elaboración propia, Martínez G. (2014)

En la cuarta fase del ciclo de inteligencia, se difunde a los usuarios primarios de la información, la inteligencia procesada y se obtiene la retroalimentación de los mismos acerca de la inteligencia entregada.



- El “Plan de Búsqueda” y su papel en el control de los requerimientos a las agencias de inteligencia.

Una vez se ha efectuado un adecuado planeamiento en la fase 1 del ciclo de inteligencia, todas las necesidades de información se consignan en el “Plan de Búsqueda” (imagen 2), el cual es una tabla que se compone de los siguientes campos:

- EEI: Abreviatura que corresponde a la expresión Elementos Esenciales de Información, que son “aspectos críticos de información, referentes al Enemigo y las condiciones ambientales necesarias por un comandante en un tiempo en particular, para ser evaluadas junto con otras informaciones e inteligencia disponible para ayudar en la toma de decisiones lógicas y acertadas.” (CGFM, 2014), es decir, información básica para el cumplimiento de la misión.
- ORI: Abreviatura que corresponde a la expresión Otros Requerimientos de Información y son el estudio de “Las capacidades enemigas o características del área que pueden afectar el curso de acción pero no Impedir el cumplimiento de la misión” (CGFM, 2014).
- INDICIOS: En esta sección de la tabla se consignan las diferentes pistas o indicadores que permitan al encargado de la recolección de información orientar su búsqueda y por lo menos dar un punto de partida para iniciar el proceso de búsqueda.

- **ÓRDENES Y SOLICITUDES:** Este es el punto más importante del “Plan de Búsqueda”, ya que se asigna a determinado elemento de inteligencia un requerimiento o necesidad de inteligencia, en forma clara, precisa, lógica, cuantificable y medible, que le indicará puntualmente al funcionario la cantidad y calidad de información que se espera sea recolectada por él.
- **AGENCIAS DISPONIBLES:** En este punto, se asignan las ordenes a quien deba cumplirlas, es decir, si el Jefe de Inteligencia tiene tres agencias y considera que la agencia que mejor cumplirá ese requerimiento de búsqueda es la agencia 1, en el punto AGENCIAS DISPONIBLES, deberá dejarlo por escrito.
- **PLAZOS Y SOLICITUDES:** En este punto, se consigna el plazo máximo en el cual se debe reportar al respectivo jefe el avance de una orden de búsqueda de inteligencia; si el ORI fue planteado para ser desarrollado en diferentes partes, en esta parte de la tabla debe quedar consignada la fecha en la que cada información debe ser allegada.
- **OBSERVACIONES:** En este punto, se consignan observaciones de interés general para las diferentes partes involucradas en el proceso.

Cumpliendo a la minucia este proceso y mediante un adecuado registro de información, se desarrolla la labor de Inteligencia Naval, apoyando significativamente la misión asignada al Comandante.

## 2. CONTEXTUALIZANDO EL PROCESO DE MANEJO DE INFORMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INTELIGENCIA NAVAL Y SU APLICABILIDAD EN LA EMPRESA PRIVADA

Como se evidenció en el capítulo anterior, todo el ciclo de inteligencia se fundamenta en el primer paso “planeamiento del esfuerzo de búsqueda” y su documento rector, “El Plan de Búsqueda”, que es el formato en el que se consignan los diferentes requerimientos, órdenes y solicitudes para la búsqueda de información útil para la toma de decisiones a los Comandantes.

Estos requerimientos son cuantificados mediante indicadores de gestión, de los cuales, me permito mostrar algunos, que son utilizados en el proceso de inteligencia de combate:

- **Seguimiento cuantitativo a la producción de COMBINT (inteligencia de combate):** La producción de inteligencia de combate, entendida como la cantidad de inteligencia producida rutinariamente por las Unidades que desarrollan operaciones en el terreno, es vital para el desarrollo de un panorama operacional por parte de las secciones de inteligencia.

La herramienta principal para el seguimiento cuantitativo a la inteligencia de combate, será el REDIN (Resumen Diario de inteligencia) sobre el cual se desarrolló el siguiente índice:

$$\text{Cumplimiento meta envío combint} = \frac{\# \text{ redines enviados mes}}{\# \text{ dias mes}} * 100$$

*Cumplimiento meta envío combint:* Este índice pretende medir el cumplimiento de las órdenes y directrices emanadas en lo referente al envío diario del documento denominado. El porcentaje de este índice, siempre debe ser del 100%, que indica que todos los días el documento fue enviado, de lo contrario, sería necesario analizar las causas por las cuales este documento no fue enviado.

$$\text{Cumplimiento objetivo diario combint} = \frac{\# \text{ redines mes}}{\# \text{ informaciones redines mes}}$$

*Cumplimiento objetivos diarios combint:* Este indicador busca promediar la cantidad de producción de inteligencia de combate por día. Toma como referencia la cantidad de REDINES durante el mes promediándola entre sumatoria simple de la cantidad de información obtenida durante ese mismo lapso de tiempo. La forma como se evaluará este índice se encuentra resumida en la siguiente tabla:

Cuadro N° 2:

RESULTADO INDICADOR	CONDICIÓN
<b><i>Cumplimiento objetivos diarios COMBINT</i></b> <b>&lt; 1</b>	Producción inteligencia combate deficiente
<b><i>1 &lt; Cumplimiento objetivos diarios</i></b> <b>COMBINT &lt; 3</b>	Producción inteligencia combate buena
<b><i>3 &lt; Cumplimiento objetivos diarios</i></b> <b>COMBINT</b>	Producción inteligencia excelente

*Tabla N° 2: Matriz evaluación Cumplimiento objetivos diarios combint, elaboración propia, Martínez G. (2014)*

Teniendo en cuenta que para el seguimiento de los índices, toda la información es enviada al Departamento de Inteligencia de la Fuerza Naval, esta matriz es evaluada por el Jefe de este Departamento, retroalimentando al funcionario evaluado oportunamente, buscando que se cierre el ciclo de calidad en este índice

- **Seguimiento cualitativo al cumplimiento de objetivos planteados de inteligencia de combate:** La herramienta principal para el seguimiento cuantitativo a la inteligencia de combate, serán los informes de inteligencia y con base en el análisis de las aplicaciones de estos documentos, se generaron los siguientes índices:

$$Eficiencia\ combint = \frac{\# \text{ informes con resultados operacionales mes}}{\# \text{ informes producidos mes}} * 100$$

*Eficiencia combint:* Este indicador pretende mostrar la eficacia en la producción de inteligencia de combate durante el mes. **En el numerador se relaciona la cantidad de informes de inteligencia producidos que llevaron a un desarrollo operacional exitoso, entendiendo este como una acción militar en la cual se confirmó la presencia del enemigo, con o sin resultados** y en el denominador se cuantifica la cantidad de informes de contacto producidos durante el mes. El resultado será porcentual e indicará el porcentaje de acierto de la inteligencia de combate durante el mes medido.

Es importante cuantificar la cantidad de informes de inteligencia producidos por una Unidad de Inteligencia, teniendo en cuenta que la experiencia operacional en la evaluación de inteligencia ha permitido conocer que entre menos informes de inteligencia se producen, es menor la cantidad de esfuerzo operacional realizado por la sección de inteligencia.

$$Eficacia\ producción\ combint = \frac{Gastos\ reservados\ mes}{\# \text{ informes inteligencia producidos mes}}$$

*Eficacia Producción combint:* Este índice pretende mostrar eficacia en la producción de inteligencia de combate durante el mes. En el numerador se

relaciona la cantidad de gastos reservados utilizados durante el mes y en el denominador se relaciona la cantidad de informes de contacto producidos. Al combinar los resultados de este indicador con los del indicador *Eficiencia combint*, podemos visualizar el porcentaje de eficacia de la inteligencia de combate vs el costo para la producción de la misma durante el mes observado.

Con base en los índices generados, se podrá medir en los lapsos de tiempo deseados, el desempeño en inteligencia de cada uno de los Departamentos y Secciones de Inteligencia de la Fuerza, informando al Comandante de la Unidad, del desempeño de la misma y si se quiere, se podrían integrar estos indicadores a los resultados operacionales que cada Unidad ha obtenido durante el mes, pudiendo contrastar la producción de inteligencia del mes con el nivel de eficacia operacional obtenido por cada Unidad.

Como reto, el autor tratará de aplicar el ciclo de inteligencia y tratará de generar indicadores que para la empresa privada, se puedan constituir como herramienta para la toma de decisiones a nivel gerencial.

### **3. APLICACIÓN DEL CICLO DE INTELIGENCIA Y GENERACION DE INDICADORES PARA LA EMPRESA PRIVADA, BUSCANDO UN MEJOR CONOCIMIENTO DEL ESTADO REAL DE LA COMPETENCIA.**

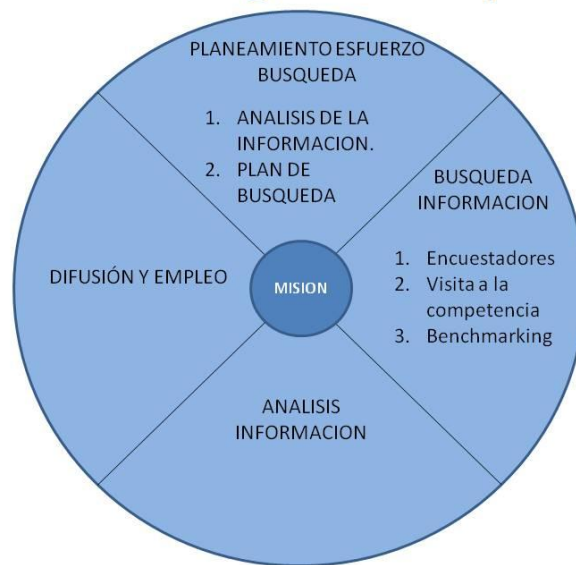
Como menciona N. Romero (2008) en su ensayo INTELIGENCIA: DEL CAMPO MILITAR AL CAMPO DE LOS NEGOCIOS, "... la inteligencia en los negocios es la captación, selección, análisis y distribución de información convertida en inteligencia o conocimiento explícito para cambios favorables de la empresa; en este sentido, la inteligencia en la empresa ayuda a un directivo a orientarse adecuadamente en la elaboración de estrategias o tácticas para contrarrestar las fortalezas de la competencia y aprovecharse a la vez de sus debilidades." En este sentido, es necesario desarrollar una forma sistemática para la búsqueda de información que permita a los gerentes, posicionarse y revisar en qué nivel de conocimiento de la competencia se encuentran y poder tomar decisiones acertadas.

Como se observó previamente en el presente escrito, la herramienta que los militares han utilizado para este fin es el ciclo de inteligencia militar, que como se ha visto, ha sido una herramienta eficiente para que los Comandantes Militares determinen la eficiencia del proceso de búsqueda de información. Basados en este modelo, es pertinente desarrollar un "ciclo de inteligencia empresarial", que permitiría en unas fases básicas, adaptar el proceso de búsqueda de información al interior de la empresa.



Como propuesta, en el presente ensayo se propone asimilar el modelo el ciclo de inteligencia para generar un ciclo de inteligencia empresarial, el cual se aproximaría al gráfico mostrado en la figura 2, en el cuál se cambia el objetivo de la búsqueda de un enemigo en el terreno, por la búsqueda de información que entregue una ventaja estratégica propia sobre la competencia.

### Ciclo de Inteligencia Empresarial



*Imagen 3: Ciclo de Inteligencia Empresarial, elaboración propia, G. Martínez 2014*

Al apreciar la Imagen 3, el autor se ha detenido a profundizar y proponer en el presente ensayo, acerca de la primera y segunda fase del ciclo, ya que son las fases en las que se determinan las necesidades de información y se da la orientación a los distintos medios de búsqueda, que son aquellos elementos que

en el terreno recolectarán la información necesaria para cumplir los interrogantes plasmados en el “plan de búsqueda”.

### *El “Plan de Búsqueda Empresarial”*

Como ha quedado evidenciado a lo largo del presente escrito, el paso del ciclo de inteligencia que se podría considerar el más importante, es el primer paso o planeamiento de búsqueda de información. En este se determinan las necesidades de información necesarias para el desarrollo del proceso de inteligencia sería la implementación de un ciclo de inteligencia para aplicación en la empresa privada.

El primer paso para la elaboración del ciclo de inteligencia empresarial sería el cuidadoso análisis de los interrogantes básicos de inteligencia (tabla 1) desde una óptica comercial.

Cuadro N° 3: Interrogantes Básicos Inteligencia Empresarial,

INTERROGANTE	INFORMACION
¿Qué?	Ventaja competitiva o diferenciadora de la competencia.
¿Cómo?	Hizo la competencia para alcanzarla.
¿Cuándo?	¿Qué momento hizo que se posicionaran como el liderazgo?
¿Dónde?	¿Cuál es la ubicación geográfica donde son más fuerte?
¿Por qué?	¿Cuál es la razón por la que se hicieron fuertes en el sitio donde lideran el mercado?

Tabla 3: elaboración propia, G. Martínez, 2014

Tomando el análisis de estas preguntas, se debe generar en “plan de búsqueda”, en el cual se consignarán los requerimientos a los miembros del equipo de trabajo que recolectarán la información y los lapsos de tiempo en los cuales, estos deberán haber suministrado a información.

El “plan de búsqueda empresarial” es la hoja de ruta para la búsqueda de información de la competencia, significa esto, que de una mala orientación en la recolección de información, no se obtendrán los insumos requeridos para una adecuada toma de decisiones. Es decir, que en el mismo debemos buscar dentro de cada compañía con la que debemos competir, debe estar en este plan de búsqueda, indicando puntualmente, que es lo que necesitamos saber de la misma, con qué nivel de detalle y en que lapso de tiempo. Esta dinámica nos permitirá presupuestar el tiempo de la búsqueda de información, así como el “estado final deseado” del proceso de recolección de información.

Una aproximación al “Plan de búsqueda empresarial” queda planteada en la imagen 4.

#### Ejemplo plan de búsqueda empresarial

PLAN DE BÚSQUEDA LAMP ASESORES EN INTELIGENCIA COMERCIAL							
REQUERIMIENTO	ORI	INFORMACION PRELIMINAR	AGENCIAS DISPONIBLES			PLAZO	OBSERVACIONES
EI			Mercadeo	Encuestas y cia	Visitadores		
Generatix							
Cual es elemento diferenciador de la empresa en el segmento tecnología?	Qué hace el elemento atractivo?	Se realizó un incremento entre la población juvenil de 15 a 18 años	x			23 Enero/15	
	Por qué lo prefiere el público?	Está siendo utilizado mayoritariamente por población juvenil de 15 a 18 años		x		23 Enero/15	
	Qué elementos publicidad se usan?	Mayoritariamente es publicitado por internet	x		x	23 Enero/15	

*Imagen 4: Plan de Búsqueda Empresarial, elaboración propia, G. Martínez 2014*

- *Del Plan de Búsqueda Empresarial a la Medición de la Gestión*

Una vez se ha ejecutado cuidadosamente el planeamiento y se ha establecido el plan de búsqueda mediante un cuidadoso estudio de los plazos para la entrega de la información, se debe hacer un seguimiento a la gestión para medir el proceso de la gestión para la consecución de información; el método para realizarlo, indicadores de gestión.

Una aproximación al desarrollo de estos indicadores, sería la adaptación de los indicadores de gestión para la medición de la inteligencia de combate.

$$\text{Cumplimiento plan de búsqueda} = \frac{\# \text{plazos cumplidos}}{\# \text{plazos ordenados}} * 100$$

*Cumplimiento plan de búsqueda:* Este indicador pretende medir el cumplimiento del plan de búsqueda empresarial. El porcentaje de este indicador, siempre debe ser del 100%, que indica que los plazos fueron cumplidos, sería necesario analizar las causas por las cuales este documento no fue enviado.

$$\text{Eficiencia producción información} = \frac{\# \text{informes exitosos mes}}{\# \text{informes producidos mes}} * 100$$

*Eficiencia producción información:* Este indicador pretende mostrar la eficacia en la producción de inteligencia durante el lapso de tiempo que se desee medir. En el numerador se relaciona la cantidad de informes de inteligencia producidos que entregan a la gerencia información útil para la toma de decisiones (Es posible que no toda la información de inteligencia entregada sea relevante y solo se pretenda cumplir el plazo).

$$\text{Eficacia producción información} = \frac{\text{Gastos búsqueda información}}{\# \text{ informes inteligencia producidos}}$$

*Eficacia producción información:* Este indicador pretende mostrar eficacia en la producción de inteligencia durante el mes. En el numerador se relaciona la cantidad de recursos invertidos durante el lapso de tiempo observado y en el denominador se relaciona la cantidad de informes de inteligencia entregados a la gerencia. Al combinar los resultados de este indicador con los del indicador *Eficiencia producción*, podemos visualizar el porcentaje de eficacia de la inteligencia vs el costo para la producción de la misma durante el mes observado.

La correcta aplicación de las dos primeras fases del ciclo de inteligencia en la fase de implementación de una estrategia para conocer a la competencia y tomar medidas para garantizar una ventaja estratégica, podría resultar significativa de

aplicarse el modelo del plan de búsqueda y de los indicadores planteados en el presente trabajo.

Estos indicadores son solo una aproximación de la medición de la inteligencia para conocer a la competencia, sin embargo, lo más importante es que el proceso de producción de información útil para la toma de decisiones empresariales sea medido y cuantificable. Es decir, que la consecución de información acerca de las prácticas de la competencia no se considera gestión, se considera un producto, que debe ser medido (al igual que en el proceso de inteligencia naval) y sobre el cual debe retroalimentarse al o los encargados de la consecución de la información.

Una metodología para desarrollar el seguimiento a los índices de gestión, se resumiría en la tabla 4, en la que se resume todo el proceso:

Cuadro N° 4: Modelo seguimiento Índices Producción Información

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metas Producción Información	Indicadores	Índices
	1.			
	2.			
	3.			

Tabla 4: Modelo seguimiento Índices Producción Información, Fuente Vargas Ana (2014)

Este proceso entrega valor al ciclo productivo de la empresa, entregando conocimiento de primera mano sobre las actividades de la competencia, buscando generar mejores prácticas empresariales, menores costos de producción y finalmente, una mayor aceptación del producto por el cliente final, que si extrapolamos el concepto, obtenemos una mejora en la competitividad, por la obtención de información que permitirá reducir el costo y generará mayor satisfacción en el usuario final.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como queda evidenciado a lo largo del escrito, es pertinente concluir lo siguiente:

- Buscando generar **competitividad** en cada una de las áreas funcionales de cualquier organización, es necesario medir su desempeño para revisar si se cumplen las metas y objetivos propuestos; una herramienta probada en la medición de la gestión, son los indicadores y los índices, mismos que permiten analizar el desempeño de un área observada durante un período de tiempo determinado.
- El plasmar dentro del concepto empresarial que la búsqueda y recolección de información para la toma de decisiones no sea considerado como gestión dentro de un proceso, sino como el proceso mismo, es decir que conseguir información se mida, cuantifique y valores, debe revisarse como un valor agregado al proceso de producción ya que reducirá los costos de producción y por consiguiente generará mayor margen de utilidad.
- Teniendo en cuenta que el proceso de recolección de información es sumamente complicado de cuantificar, es necesario plantearse requerimientos o necesidades de información claros, puntuales y limitados, que permitan al final del proceso medir en forma concreta si los elementos de información requeridos fueron cumplidos o de lo contrario, es necesario continuar buscando la información por otros medios.



Es pertinente recomendar, que dentro de los procesos de estudio en la teoría administrativa, se estudie en forma más profunda, el proceso de búsqueda y recolección de información como un proceso completo, no como un simple insumo dentro del proceso; ya que contemplándolo como un producto, la información cobra importancia y permite desarrollar inquietudes y/o preguntas de investigación que permitan enriquecer el ciclo de inteligencia empresarial.

## 5 BIBLIOGRAFIA

**Comando Ejercito.** Manual de inteligencia de combate (MIC) EJC-2-3. Bogotá 1970.

**Comando General Fuerzas Militares de Colombia.** Glosario. Extraído de la internet, <http://www.cgfm.mil.co/CGFMPortal/faces/index.jsp?id=6164> el día 24 de abril de 2014.

**Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.** Gestión de la Calidad en el Sector Público. NTCGP 1000:2009. Bogotá: El Instituto 2013. 132 pp

**Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.** Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad. Bogotá: El Instituto 2010 52 pp