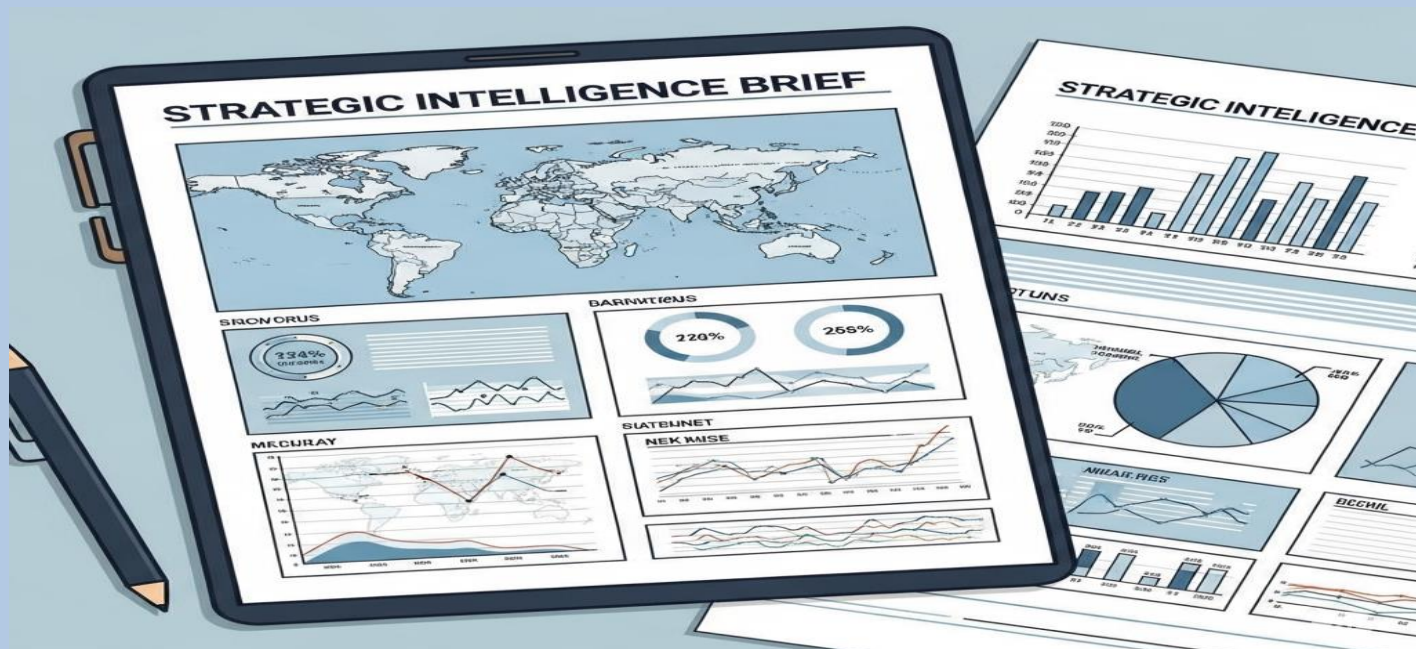




LIBERANDO EL GENIO CREATIVO QUE
CONVIERTE LAS IDEAS EN ACCIONES



INTELIGENCIA ESTRATÉGICA



Resumen Ejecutivo / Junio 2025
por Juan Carlos Erdozáin Rivera

INTELIGENCIA **ESTRATÉGICA**



Es un proceso sistemático de recopilación, procesamiento, análisis y difusión de información relevante para la toma de decisiones de alto nivel en cualquier tipo de organización (gobiernos, empresas, organizaciones militares, etc.).

Su objetivo principal es anticiparse a los cambios, reducir riesgos y aprovechar oportunidades en un entorno dinámico y competitivo.

Va más allá de la simple recolección de datos, buscando generar conocimiento estructurado y prospectivo que permita a los líderes formular políticas y planes a largo plazo.

LA INTELIGENCIA **ESTRATÉGICA** BUSCA:

- **Identificar tendencias**, ya sean tecnológicas, de mercado, sociales, políticas o económicas.
- **Analizar el entorno**, evaluar factores internos y externos que puedan impactar a la organización.
- **Detectar oportunidades y amenazas**, anticipándose a escenarios futuros para tomar acciones proactivas.
- **Evaluar estrategias**, para ayudar a diseñar y ajustar los planes de acción.
- **Reducir la incertidumbre**, proporcionando información clave para una toma de decisiones más informada y menos reactiva.



● Tradicionalmente estaba ligada a contextos militares y de seguridad nacional.

● Ahora la inteligencia estratégica ha cobrado una gran relevancia en el ámbito empresarial y de negocios, donde es una herramienta fundamental para la innovación, la competitividad y la gestión del riesgo.

● La inteligencia estratégica está directamente relacionada con la identificación y análisis de fuerzas y debilidades, así como de oportunidades y amenazas.

● Uno de los marcos analíticos más utilizados en inteligencia y planificación estratégicas es el Análisis FODA (o SWOT en inglés):

- **F (Fortalezas / Strengths)**, son los **factores internos positivos** de una organización que le dan una ventaja competitiva. La inteligencia estratégica ayuda a identificar qué hace bien la organización, qué recursos internos posee, cuáles son sus capacidades distintivas, su reputación, etc. Esto es fundamental para construir sobre ellas.

- **D (Debilidades / Weaknesses)**, son los **factores internos negativos** que limitan o ponen en desventaja a la organización. La inteligencia estratégica busca descubrir dónde la organización es vulnerable, qué le falta, qué procesos son ineficientes, qué áreas necesitan mejora, etc. Reconocer las debilidades es el primer paso para corregirlas o minimizarlas.
- **O (Oportunidades / Opportunities)**, son los **factores externos positivos** en el entorno que la organización puede aprovechar. La inteligencia estratégica se enfoca en detectar nuevas tendencias de mercado, tecnologías emergentes, cambios regulatorios favorables, nichos de mercado desatendidos, etc.
- **A (Amenazas / Threats)**, son los factores **externos negativos** que pueden perjudicar a la organización. La inteligencia estratégica se encarga de identificar riesgos potenciales como nuevos competidores, cambios en las preferencias del consumidor, crisis económicas, avances tecnológicos disruptivos de la competencia, inestabilidad política, etc.

¿Cómo se relaciona la inteligencia estratégica con el FODA?



La inteligencia estratégica es el motor que alimenta el análisis FODA y proporciona la información necesaria para:

1. *Identificar Fortalezas y Debilidades internas, a través del análisis interno de la propia organización, su desempeño, sus capacidades, sus recursos humanos, tecnológicos y financieros.*

2. Identificar Oportunidades y Amenazas externas, esto es el corazón de la inteligencia estratégica, ya que implica una vigilancia constante del entorno (competidores, clientes, proveedores, tecnología, política, economía, sociedad, etc.) para detectar lo que está sucediendo y lo que podría suceder.

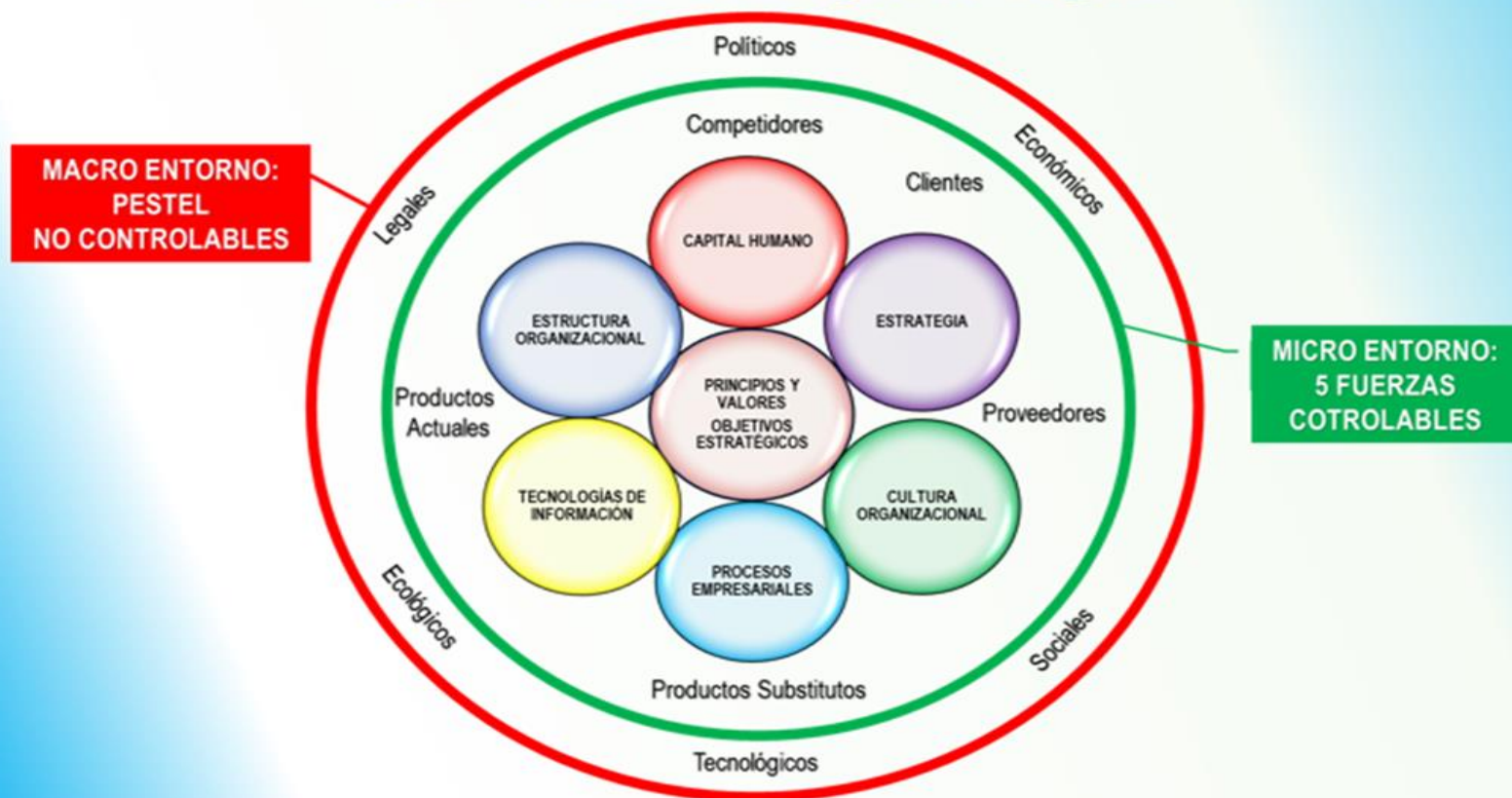


Una vez que la inteligencia estratégica ha recopilado y analizado esta información, el FODA se utiliza para cruzar estos cuatro elementos y desarrollar estrategias:

- Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Usar las fortalezas para mitigar o contrarrestar las amenazas.
- Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO Y SU ENTORNO

UEN = Unidad Estratégica de Negocio



EL ENTORNO MICRO Y MACRO DE LOS NEGOCIOS

Recordando que la planeación estratégica es un proceso que implica una serie de fases, una forma adicional de verlo es a través del gráfico siguiente:



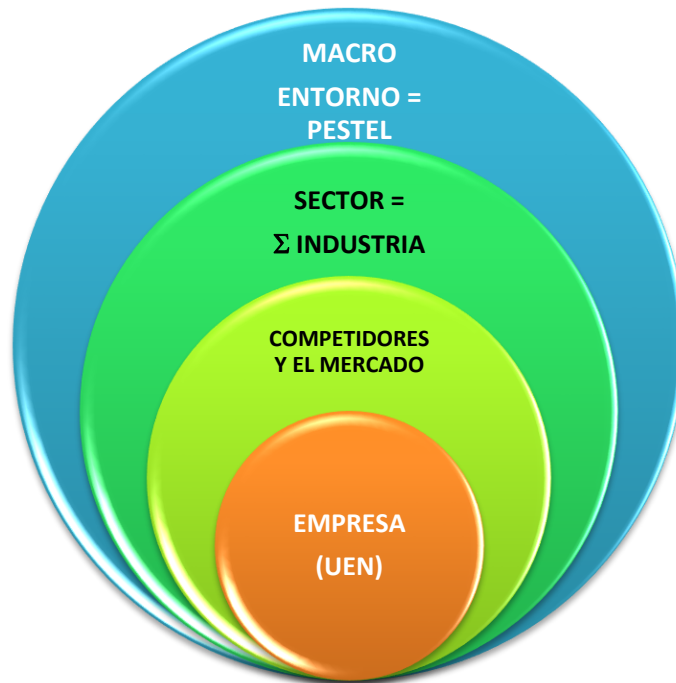
La planeación estratégica es el proceso que sirve a la empresa para determinar qué quiere lograr (Estrategias) y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados (Tácticas).

La planeación estratégica es el proceso que se emplea para determinar qué resultados que se obtendrán y cómo se ejecutarán las medidas que se tomarán.

El plan estratégico de una empresa incluirá:

- Las oportunidades (posibilidades) y las amenazas (limitaciones) dadas por su entorno.
- Las fortalezas (lo que se hace particularmente bien) y las debilidades (deficiencias).
- La intención estratégica (una indicación del estado ideal de la empresa): diagnóstico del Presente.
- La declaratoria de la misión estratégica (misión, visión, principios / valores y objetivos) y, el alcance de las operaciones de la empresa, en términos de productos y mercados y procesos internos.
- Las áreas de resultados claves (ARC): (las categorías de las actividades-funciones-de la empresa en las que se deben realizar esfuerzos para lograr la misión y la visión).
- Las estrategias, tácticas y actividades (los actos necesarios para que cada ARC se realice en un plazo de entre uno y cinco años).
- Los objetivos (enunciados específicos que detallan las acciones de cada una de las estrategias que se deben realizar en un año o menos).
- Los nexos con los costos (las relaciones entre las acciones y los recursos financieros).

Es muy importante recordar que un Sector está formado por Industrias, las Industrias están constituidas por Segmentos y, los Segmentos están formados por nichos de mercado.



Por lo tanto, **El Análisis Sectorial**, requiere un análisis que identifique:

- 🕒 Los aspectos internos de la empresa: Debilidades y Fuerzas.
- 🕒 Los aspectos externos de la empresa: Amenazas y Oportunidades.

En términos modernos el FODA fue sustituido por dos Matrices:

- 💡 MEFE (Matriz de evaluación de factores externos = Oportunidades y Amenazas).
- 💡 MEFI (Matriz de evaluación de factores internos = Fuerzas y Debilidades)

Con la MEFE y la MEFI obtendremos postulados acerca de la situación externa e interna de la organización, y para convertir dichos postulados en estrategias, hay que expresar que hacer para generar un análisis CAME:

- 1) **Corregir** las debilidades
- 2) **Mantener** las fortalezas
- 3) **Mitigar** las amenazas
- 4) **Explotar** las oportunidades

Para alimentar a las matrices (de factores externos e internos), a continuación, se muestra un listado de las variables más comunes, NO son todas, son simplemente las más recurrentes.

Oportunidades

Factores externos que influyen o podrían influir positivamente en la posición competitiva de una organización.

Las Oportunidades son las situaciones del mercado que, potencialmente, favorecen el desarrollo del negocio. Las oportunidades bien aprovechadas son los factores esenciales del éxito y, naturalmente, igual que los puntos fuertes, nos proporcionan ventajas competitivas.

- ✓ Regulación favorable.
- ✓ Competencia débil.
- ✓ Mercado mal atendido.
- ✓ Necesidad del producto.
- ✓ Subvenciones o ayudas.
- ✓ Inexistencia de competencia.
- ✓ Tendencias favorables en el mercado.
- ✓ Fuerte poder adquisitivo del target objetivo.
- ✓ Crecimiento del mercado. Etc.

Amenazas

Factores externos que influyen negativamente al entorno externo de una organización. Las Amenazas son los factores del mercado o el entorno que, potencialmente, pueden crear problemas al desarrollo del negocio o empresa.

- ✓ Inestabilidad política o social.
- ✓ Regulación desfavorable.
- ✓ Cambios en la legislación.
- ✓ Competencia muy agresiva.
- ✓ Inflación.
- ✓ Contracción de la demanda.
- ✓ Tendencias desfavorables en el mercado.
- ✓ Competencia muy consolidada.
- ✓ Mercado que requiere ser educado.

Fortalezas

Factores internos en poder de la empresa que refuerzan el posicionamiento competitivo de una organización.

- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ Proactividad en la gestión.

- ✓ Conocimiento del mercado.
- ✓ Grandes recursos financieros.
- ✓ Buena calidad del producto final.
- ✓ Posibilidades de acceder a créditos.
- ✓ Equipamiento de última generación.
- ✓ Experiencia de los recursos humanos.
- ✓ Recursos humanos motivados.
- ✓ Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- ✓ Características especiales del producto que se oferta.
- ✓ Cualidades del servicio. Etc.

Debilidades

Factores internos que debilitan el posicionamiento competitivo de una organización. Las Debilidades son los puntos débiles de la organización o del proyecto y uno de los elementos de riesgo del negocio (si no se combaten)

- ✓ Salarios bajos o inadecuados.
- ✓ Equipamiento antiguo o inadecuado.
- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Problemas con la calidad.
- ✓ Reactividad en la gestión.
- ✓ Mala situación financiera.
- ✓ Incapacidad para ver errores.
- ✓ Deficientes habilidades gerenciales.
- ✓ Poca capacidad de acceso a créditos.
- ✓ Falta de motivación de los recursos humanos. Producto o servicio sin características diferenciadoras. Etc.

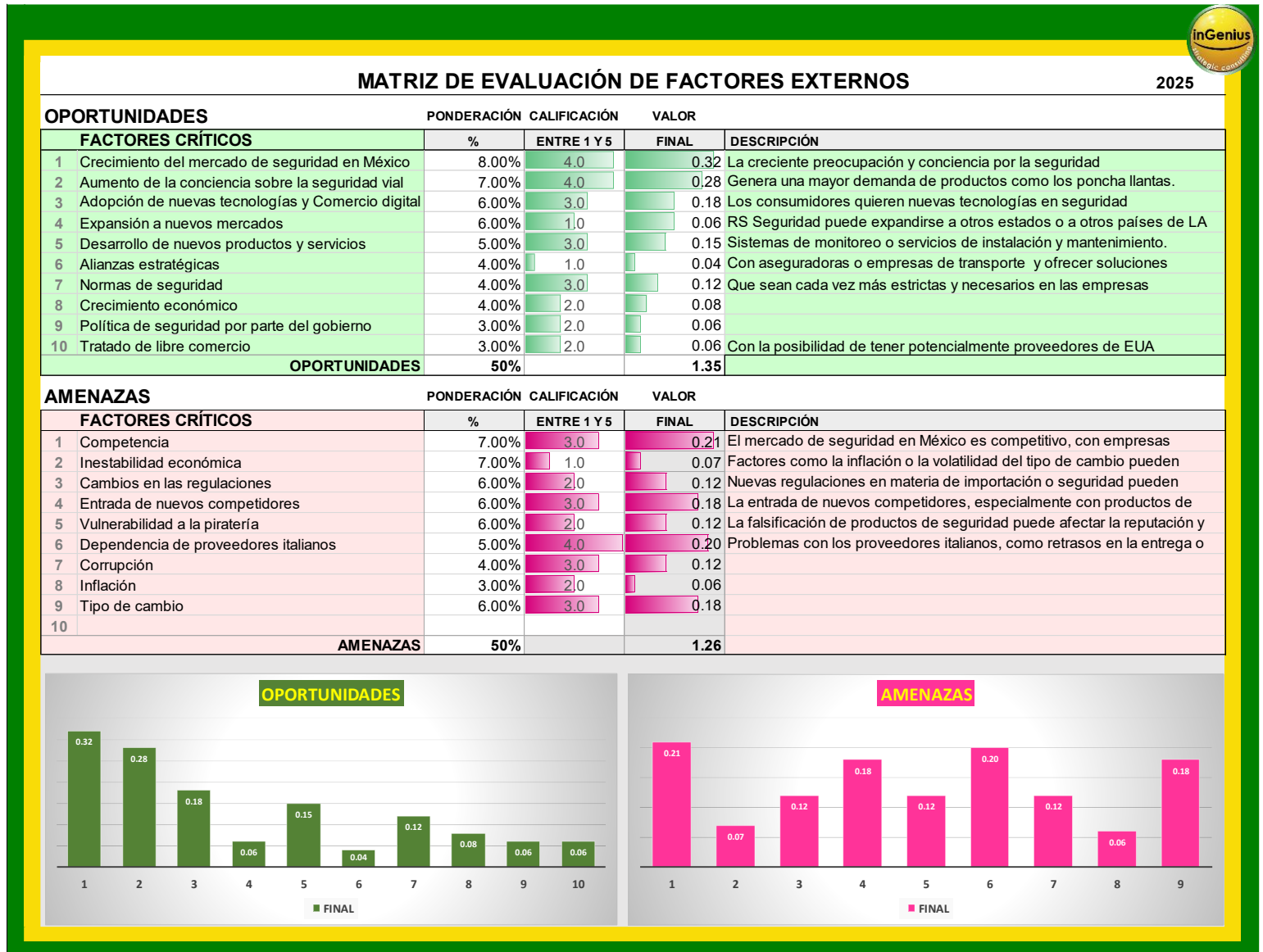
FORMATOS MEFE Y MEFI

El FODA tradicional, tiene varios defectos:

- 1) Es cualitativo, por lo que no nos dice nada acerca de la intensidad de cada una de las variables.
- 2) Crea confusión para saber si una oportunidad es una fortaleza y viceversa, así como si una debilidad es una amenaza y viceversa.
- 3) Tampoco nos dice nada sobre la importancia de cada variable.
- 4) Con la falta de claridad descrita, es muy difícil determinar un plan de acción (estrategias y tácticas) y su cronograma.

Por lo ya dicho, en términos modernos y más innovadores, se usan las Matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y de Factores Internos (MEFI), como se muestran a continuación:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE):



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ¿QUÉ ES Y PARA QUE SIRVE?

Esta matriz MEFE se usa para valorar los factores externos: oportunidades y amenazas: **VARIABLES NO CONTROLABLES**

La matriz de evaluación de factores internos, evalúa y dimensiona los factores externos que son claves para el éxito de la empresa, evalúa y dimensiona las fortalezas y las debilidades de la empresa a fin de establecer las medidas y estrategias correspondientes.

FUNCIONAMIENTO

En la matriz:

1º Pon las **OPORTUNIDADES**: los aspectos (factores clave para éxito) que debes evaluar.

Determinar correctamente dichos factores y su posterior % de ponderación es clave para el buen funcionamiento de esta matriz.

2º Pondera la importancia de cada uno de estos factores con un %.

Importante: La suma de todos los % del cuadro (en total: fortalezas + debilidades) debe ser siempre igual a 100%.

Ponderar: Ajustar la puntuación de modo que unos aspectos sean más influyentes que otros, pon un % más alto a los factores más importantes.

Ejemplo: En determinado sector el precio resulta esencial para el éxito, por tanto deberá poner un % mucho mayor que, por ejemplo; la ubicación.

3º **EVALÚA**: Pon una "nota" de 1 a 5 a cada factor que hayas incluido.

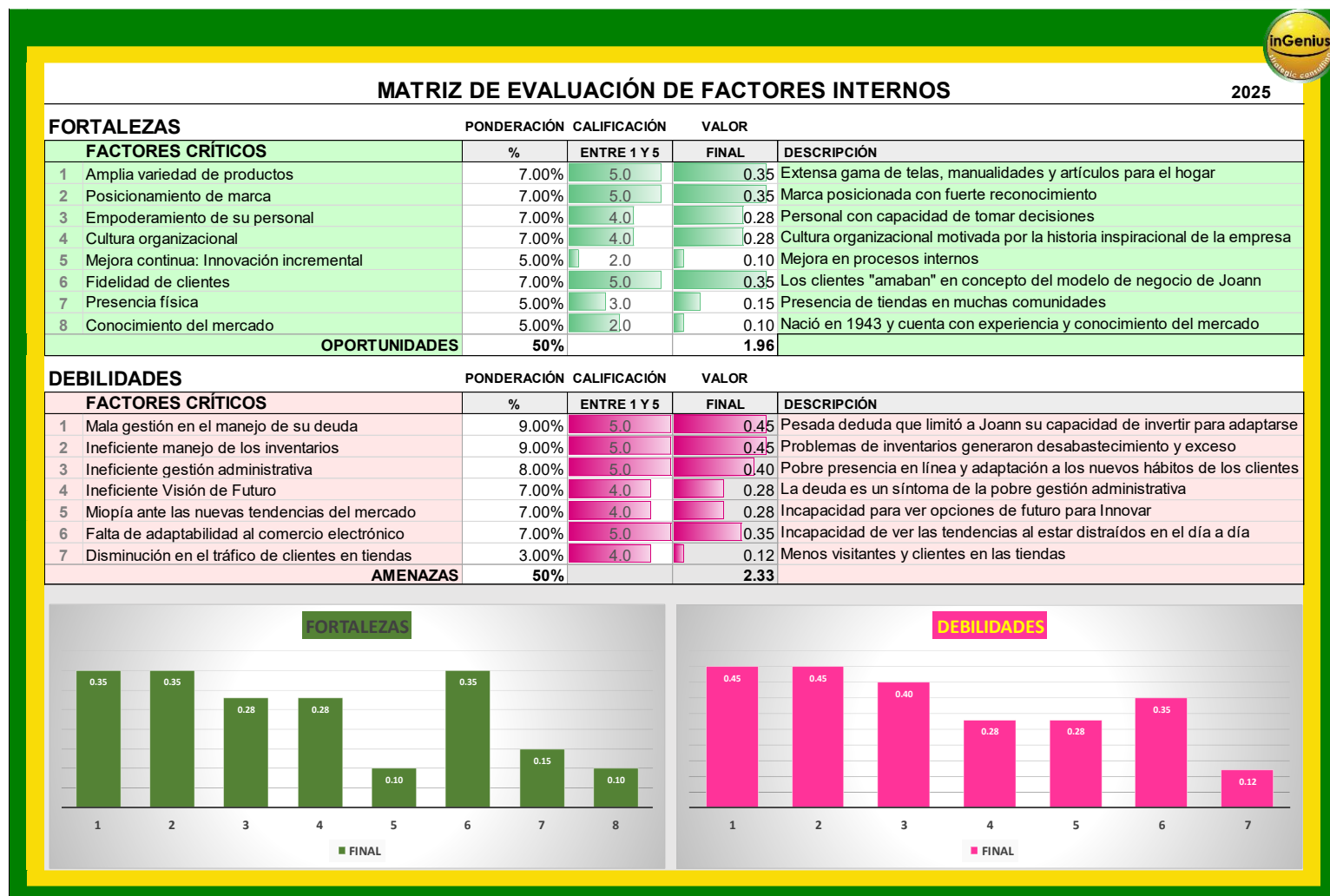
La hoja no aceptará puntuaciones superiores a 5.

4º **Repite toda la operación con las AMENAZAS**: Pon los factores, los % de ponderación y puntúalos.

5º **Ocultas todas las filas que no hayas usados, de este modo los gráficos se ajustarán.**

6º **En caso necesario ajusta los rangos de impresión y los propios gráficos.**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI):



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ¿QUÉ ES Y PARA QUE SIRVE?

Esta matriz MEFE se usa para valorar los factores externos: oportunidades y amenazas: **VARIABLES NO CONTROLABLES**

La matriz de evaluación de factores internos, evalúa y dimensiona los factores externos que son claves para el éxito de la empresa, evalúa y dimensiona las fortalezas y las debilidades de la empresa a fin de establecer las medidas y estrategias correspondientes.

FUNCIONAMIENTO

En la matriz:

1º **Pon las OPORTUNIDADES: los aspectos (factores clave para éxito) que debes evaluar.**

Determinar correctamente dichos factores y su posterior % de ponderación es clave para el buen funcionamiento de esta matriz.

2º **Pondera la importancia de cada uno de estos factores con un %.**

Importante: La suma de todos los % del cuadro (en total: fortalezas + debilidades) debe ser siempre igual a 100%.

Ponderar: Ajustar la puntuación de modo que unos aspectos sean más influyentes que otros, pon un % más alto a los factores más importantes.

Ejemplo: En determinado sector el precio resulta esencial para el éxito, por tanto deberá poner un % mucho mayor que, por ejemplo; la ubicación.

3º **EVALÚA: Pon una "nota" de 1 a 5 a cada factor que hayas incluido.**

La hoja no aceptará puntuaciones superiores a 5.

4º **Repite toda la operación con las AMENAZAS: Pon los factores, los % de ponderación y puntúalos.**

5º **Ocultas todas las filas que no hayas usados, de este modo los gráficos se ajustarán.**

6º **En caso necesario ajusta los rangos de impresión y los propios gráficos.**

MATRIZ CAME PARA GENERAR ESTRATEGIAS:

ANÁLISIS CAME PARA JOANN FABRICS (ES SOLO UN EJEMPLO)

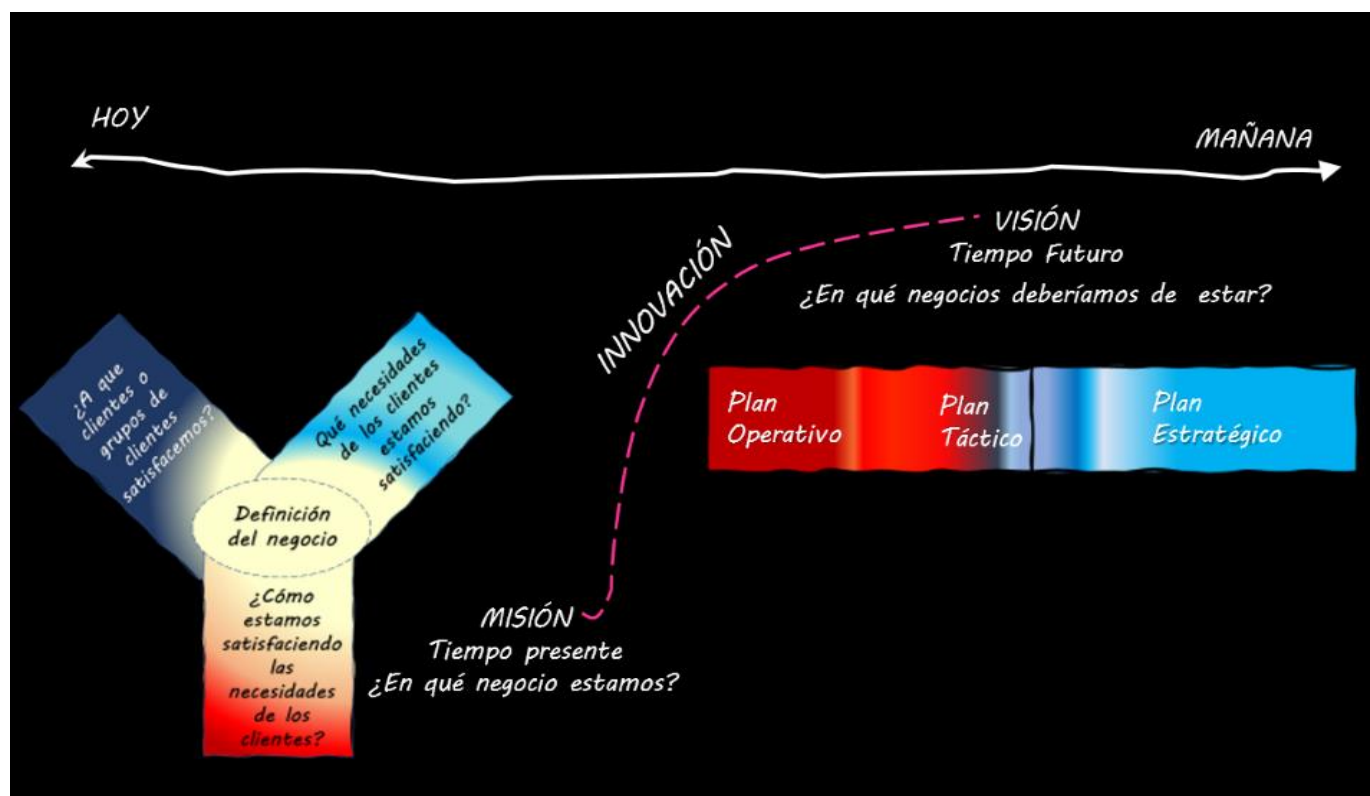
AFRONTANDO AMENAZAS	ESTRATEGIAS ¿QUÉ HACER PARA MITIGAR LAS AMENAZAS?
1) Competencia en línea	● Diferenciarse de la competencia ofreciendo productos exclusivos o servicios personalizados. ● Fortalecer la presencia en línea y mejorar la experiencia de compra digital. ● Ofrecer precios competitivos y promociones atractivas.
2) Cambios en las tendencias del consumidor	● Realizar estudios de mercado para identificar las nuevas tendencias y adaptar la oferta de productos. ● Diversificar la oferta de productos para llegar a nuevos segmentos de mercado. ● Colaborar con influencers y diseñadores para crear productos y colecciones atractivas.
3) Recesión económica	● Ajustar la oferta de productos para incluir opciones más económicas. ● Ofrecer promociones y descuentos para estimular las ventas. ● Diversificar las fuentes de ingresos.

EXPLOTANDO OPORTUNIDADES	¿QUÉ HACER PARA EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES?
4) Expansión del comercio electrónico	● Invertir en la mejora de la plataforma de comercio electrónico. ● Desarrollar una estrategia de marketing digital integral. ● Ofrecer una experiencia de compra en línea personalizada.
5) Asociaciones y colaboraciones	● Buscar alianzas estratégicas con otras empresas para llegar a nuevos clientes. ● Colaborar con influencers y diseñadores para crear productos y colecciones exclusivas. ● Participar en eventos y ferias para promocionar la marca.
6) Clases y talleres	● Ofrecer una variedad de clases y talleres para atraer a los clientes a las tiendas. ● Desarrollar programas de fidelización para los asistentes a las clases. ● Promocionar las clases y talleres a través de diferentes canales.

CORRIGIENDO LAS DEBILIDADES	¿QUÉ HACER PARA CORREGIR LAS DEBILIDADES?
7) Alta Deuda	● Negociar con los acreedores para reestructurar la deuda y reducir los pagos de intereses. ● Buscar opciones de refinanciamiento o inyección de capital. ● Implementar medidas de reducción de costos en áreas no estratégicas.
8) Ineficiente Gestión de Inventarios	● Invertir en sistemas de gestión de inventario más modernos y eficientes. ● Optimizar la cadena de suministro para reducir el exceso de inventario y evitar desabastecimientos. ● Implementar análisis de datos para predecir la demanda y ajustar los niveles de inventario.
9) Disminución del tráfico peatonal	● Mejorar la experiencia en la tienda para atraer a los clientes. ● Ofrecer talleres y eventos en la tienda para generar tráfico. ● Crear un ambiente atractivo y acogedor. ● Implementar estrategias de marketing local para llegar a la comunidad.
10) Adaptación lenta al comercio electrónico	● Mejorar la plataforma de comercio electrónico, haciéndola más intuitiva y fácil de usar. ● Ofrecer opciones de compra omnicanal, como la compra en línea con recogida en tienda. ● Invertir en marketing digital para atraer tráfico al sitio web.

MANTENIENDO LAS FORTALEZAS	¿QUÉ HACER PARA MANTENER LAS FORTALEZAS?
11) Amplia variedad de productos	● Continuar ofreciendo una amplia selección de productos para satisfacer las necesidades de los clientes. ● Introducir nuevos productos y categorías para mantenerse a la vanguardia. ● Asegurar la disponibilidad de productos básicos y populares.
12) Reconocimiento de marca	● Invertir en marketing y publicidad para mantener el reconocimiento de marca. ● Fortalecer la imagen de marca a través de iniciativas de responsabilidad social. ● Aprovechar el valor de la marca para lanzar nuevos productos y servicios.
13) Presencia física	● Optimizar la ubicación de las tiendas para maximizar el tráfico. ● Mejorar la experiencia en la tienda para que sea más atractiva para los clientes. ● Utilizar las tiendas como puntos de recogida para compras en línea.

EL PLAN ESTRATÉGICO





	liberando el genio creativo que convierte las ideas en acciones	
	estrategia / factor humano / innovación	
JUAN CARLOS ERDOZAIN Director Ejecutivo		
jcer@eabc.consulting	55.5102.5069	www.eabc.website