

## **LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA ESTÁ CRECIENDO**

Durante los últimos años, el campo de la Inteligencia Estratégica (I.E.), ha crecido en el mundo de las empresas, acuciadas por una competencia cada vez más dura.

En las multinacionales exitosas, la I.E. se ha convertido en "un debemos tener", y dejó de ser un "sería interesante tener".

Los últimos estudios en los EE.UU. indican que el presupuesto para I.E. llega ahora a los 6.000.000 millones de dólares anuales y que los beneficios pueden llegar a ser tan elevados como el 4.000%.

Pese a ello, la I.E. recién se empieza a desarrollar en Argentina, a pesar que tanto el planeamiento estratégico como el buen management, si no cuentan con una I.E. confiable y oportuna, pueden desvalorizarse hasta llegar a ser una mera expresión de buenos deseos.

La I.E. además de concentrarse en monitorear la competencia de una organización, controlar su posición de competitividad y mejorarla, será quien alerte sobre competidores hoy no presentes en el mercado, desarrollos tecnológicos en desarrollo que afectarán la actividad y anticipar cualquier otra situación riesgosa, de modo de evitar las crisis y reducir al mínimo el riesgo decisional.

Es también un conjunto de técnicas que se utilizan para seleccionar información, interpretarla, analizarla, producir conocimiento y transmitir el mismo a quienes lo necesitan para adoptar decisiones. Si bien es cierto que los buenos managers producen inteligencia en forma inconsciente e intuitiva, la explosión informática, los cambios tecnológicos y la creciente presión de la competencia, hacen cada vez más importante contar con I.E. metódica y constante.

### **Identificar los temas claves de Inteligencia**

De acuerdo a la experiencia de los profesionales de la I.E., éste es uno de los pasos más difíciles.

Una vez que descubren el potencial de la I.E., en general los managers se transforman en niños en una tienda de juguetes... ¡quieren todo! Formulan cualquier pregunta que se les ocurre y descubren después que las respuestas tienen muy poco o ningún valor estratégico.

La clave es que la I.E. debe ayudar, al menos inicialmente, a que el "usuario" defina lo que realmente necesita, en relación directa con la decisión que el management tomará o con el curso de acción que la empresa formulará y adoptará.

Hace tiempo, un cliente nos formuló, como interrogante, un "¿está pasando algo nuevo en este sector industrial?".

Para entender cuál era su problema básico y poder proveerle inteligencia de valor, retrucamos con la pregunta que se debe hacer siempre antes de iniciar cada caso de I.E.: "¿qué decisión tiene Ud. que tomar sobre la base de la inteligencia que quiere que le brindemos?"

La respuesta fue: "Debo decidir si entro en este nicho del mercado o no". Si hubiésemos tratado de responder a su pregunta original, le habiéramos dado información de muy poco valor estratégico.

Salvo escasas excepciones, la clave es entender lo que realmente se necesita conocer. Una pobre identificación y entendimiento de los temas claves y de la forma en que se relacionan con las decisiones de negocios, es la causa por la que fracasan los proyectos de I.E.

Una vez que un interrogante ha sido claramente definido y el decisor lo acepta como clave, inmediatamente debe formularse el plan para reunir la información necesaria e impartirse las directivas para llevar adelante el mismo.

El foco debe ponerse tanto en la identificación de las fuentes como en la determinación de cuál será el método de análisis que se utilizará para convertir la información en inteligencia.

### **Crear la base de conocimiento**

El paso siguiente abre la caja negra del "manejo del conocimiento" y analiza el proceso de obtener y manejar la información.

En este paso es notoria la influencia de empresas que dicen proveer "business intelligence solutions".

La tecnología informática tiene, sin duda, un papel que jugar, pero solamente en el procesamiento y almacenamiento de la información. ¿Por qué? Porque no hay software disponible que pueda leer e interpretar los requerimientos o entender el contexto de la información que se ha reunido, junto con la materia prima que la apoya.

El problema es que muchos de los managers de Argentina caen en la trampa de creer que el software les proveerá de I.E.

El software ayuda en la rápida diseminación de la información, en el almacenamiento de los datos y los sistemas del tipo Intranet, son invaluable para reunir, no sólo expertos, sino experiencia y conocimiento. Sin embargo, la creación del conocimiento de que hablamos requiere poseer un entendimiento claro de la organización y del proceso de I.E.

La cultura corporativa juega un importante rol en este paso. Los profesionales de I.E. sabemos que entre el 60 y el 90% de la información requerida para realizar exitosamente proyectos de I.E., se encuentra dentro de la empresa. El problema es cómo hacemos para convencer a la gente que compartan lo que saben. ¿Cómo se hace para cambiar estos preconceptos metidos dentro de una organización?

Es la cultura de las organizaciones corporativas la que determina como se debe utilizar la información. Los valores y las normas vigentes sobre la información están presentes en la forma en que la empresa trabaja, tanto de manera formal como informal. Muchas veces, la información da poder a quienes la tienen y se lo niega a quienes no la tienen. En muchas organizaciones existen recompensas o reconocimientos tácitos, que hacen pensar al individuo que la información puede ser utilizada para beneficio personal.

Parte del proceso de crear una base de conocimiento, es cambiar las normas existentes y de alguna forma, motivar a las personas a compartir información. Pero, a menos que exista un apoyo real y efectivo de la máxima conducción, quienes se encarguen de la I.E. afrontarán, inicialmente, resistencias masivas.

### **La reunión de información**

No es la parte más difícil. Una llamada a nuestro competidor, haciéndonos pasar por un cliente haciendo preguntas, esperando que sea lo suficientemente tonto como para darnos la información por teléfono, no es la forma en que trabaja la I.E.

El primer paso es reunir los datos básicos, todo lo que ha sido publicado, inclusive en forma electrónica... ¡y leerlo! ¡Sí... se necesita leerlo todo! Sólo después, la I.E. podrá detectar y dimensionará los vacíos que tendrá que llenar.

Para ello, habrá que utilizar fuentes de información (el propio staff, observadores independientes, académicos, periodistas, asociaciones industriales, proveedores, usuarios, competidores, etc.).

En general, la norma debe ser comenzar con el propio staff, porque:

- Más del 60% de lo que se necesita saber probablemente ya esté en la empresa.
- El analista de I.E. necesita entender, lo más exactamente posible, dónde existen falencias, para concentrarse en ellas cuando comience el proceso fuera de la empresa. Cuanto más se conozca sobre el tema, más fácil será distinguir entre la información de verdadero valor y lo irrelevante.

### **Convirtiendo la información en algo entendible y utilizable**

¿Por qué las empresas tienen enorme cantidad de datos, pero un gran déficit de inteligencia? Para entender este hecho, necesitamos explicar cómo se convierte información en inteligencia.

En esta etapa del proceso de producción de I.E. la información es sometida a un examen sistemático para identificar los hechos importantes y sus interrelaciones, para, finalmente, elaborar conclusiones.

Es necesario establecer un marco de trabajo, por cuanto, entre otros factores, se debe tener en cuenta que:

- Puede haber mucha información sobre un tema o los temas que se analizan ser muy complicados.
- La realidad suele no ser tan obvia o sencilla como parece.
- Los preconceptos y prejuicios pueden impedir reconocer aspectos vitales.
- Pueden generarse nuevos interrogantes, cuyas respuestas requerirán obtener nueva información.

Es importante dedicar algo más de espacio a este paso del ciclo de producción de inteligencia. Su naturaleza es crítica... ¡y es, sólo en apariencia, la parte más misteriosa de la I.E.!

Muy pocos escriben, quieren hablar o dicen ser expertos en este tema. La prueba es la disponibilidad de quienes reúnen datos, los cuales se encuentran en cada esquina. La recolección de información es muy común, estando disponible para quien pueda pagarla. Existen cantidades de organizaciones dedicadas a la reunión de información.

Sin embargo, la transformación de información en inteligencia no es un tema de debate muy popular.

Primero, porque el análisis es difícil de hacer para la mayoría de las personas. La naturaleza humana tiende a tomar el camino de menor resistencia, en cuanto gasto de esfuerzo y energía. En el mundo de hoy, es mucho más fácil reunir una gran cantidad de datos, que imaginarse qué hacer con esos datos.

Segundo, porque quienes reconocen públicamente que su especialidad es el producir I.E., pocas veces son capaces de enseñar o explicar cómo se hace. Parte de las habilidades necesarias se desarrollan a lo largo del tiempo, en la medida que el analista de I.E. crece en experiencia y conocimiento, pero otras son innatas. Es por ello que la reunión de información, más fácil, tiene muchos más adeptos que su transformación en I.E.

No existen analistas fabricados en diez minutos o libros o software que reemplacen esa mezcla armoniosa de ciencia, intuición y creatividad que caracteriza a aquel capaz de transformar un montón de datos en I.E. de alto nivel.

### **¿Cómo debe ser la Inteligencia Estratégica?**

La I.E. para servir a quien debe tomar una decisión corporativa, reduciendo el riesgo propio de toda decisión y proporcionándole el conocimiento necesario para seleccionar la mejor, debe satisfacer las siguientes características:

1. Estar orientada hacia el futuro.
2. Ser precisa.
3. Guardar una relación costo-beneficio clara.
4. Ser objetiva.
5. Estar disponible a tiempo.

Si no puede llegar a satisfacer estos criterios, el informe final de I.E. tendrá poco o ningún valor para quien tiene que tomar la decisión.

Hagamos un breve comentario de cada uno de estos elementos:

### **Orientada al futuro**

Utilizar sólo el pasado como herramienta para predecir el futuro, puede ser muy peligroso. Esto es especialmente importante cuando el presente guarda poca relación con el futuro, cosa que sucede cada vez más frecuentemente. En los mercados de hoy, la I.E. debe estar orientada hacia la prospectiva, mirar hacia adelante y asumir los riesgos que implican predecir y ser creativa.

Un pronóstico no se logra mirando el espejo retrovisor, sino utilizando los datos que apunten hacia el mañana. Los mejores métodos analíticos para la I.E. son métodos a futuro, opuestos a los métodos históricos. Son métodos de predicción, que además deben aportar descripción y explicación.

### **Ser preciso**

El analista debe producir sus informes procurando alcanzar la mayor precisión posible. La precisión requiere una cuidadosa consideración de la naturaleza del material que se ha estado analizando y la aplicación de las técnicas correctas. Los analistas de I.E. trabajan sabiendo y teniendo presente que "si entra basura, sale basura", cuya traducción es: material informativo pobre, producirá inteligencia de muy baja calidad.

Los niveles muy elevados de precisión son difíciles de obtener cuando la información:

- Proviene de una sola fuente.
- No se ha podido comprobar adecuadamente.
- Proviene de fuentes que no deberían disponer de ella.
- Se originó en fuentes prejuiciosas o con opiniones formadas capaces de contaminarla.

La precisión es deseable pero, en la práctica, el analista pragmático puede negociar la precisión con otros elementos. En ocasiones, es preferible proporcionar al usuario de I.E un mejor entendimiento o una mejor perspectiva, aún a costa de una menor precisión.

## **Costo – beneficio**

Los datos necesitan provenir de fuentes que no sólo cuesten menos que el beneficio final, sino que tampoco requieran tanto tiempo para ser reunidos que ocasionen una parálisis decisional mientras se espera por su obtención.

## **Objetivo**

Un buen informe de I.E. será producto de la aplicación de métodos y sistemas que eviten o minimicen la influencia de prejuicios, temor de oponerse a lo que el grupo piensa o a señalar riesgos e incertidumbres futuras.

## **Utilidad**

Por definición, un informe de I.E. debe satisfacer la necesidad de quien debe tomar una decisión en un momento y en un contexto específico. Un informe, para ser valioso, tiene que estar estrictamente adecuado a las responsabilidades que el decisor tiene en el contexto de su propia organización. La clave es redactar informes cuyo contenido sea “de conocimiento imprescindible” y no sólo “interesante”.

## **A tiempo**

La I.E. tiene un valor (o tiempo de vida), determinado. Cuanta más vieja es, menos valor tiene para la toma de decisiones. Hay algunos métodos de análisis que toman demasiado tiempo para llegar a un resultado. La I.E. debe encontrar una combinación correcta entre el tiempo disponible y la objetividad, precisión, utilidad y costo- beneficio que debe caracterizarla.

Este artículo ha sido publicado por gentileza de la

**Agencia de Inteligencia Estratégica S.A.**

Av. Leandro N. Alem 1026 - 7/ P - Ciudad Autónoma de Buenos Aires –  
República Argentina - TEL/Fax: (+54 11) 5032 1551 y rotativas

<http://www.estrategica.com.ar>