

Documento de Trabajo: **La inteligencia competitiva al servicio del sector privado**

Pedro Miguel Casado Casero
Consultor AGENDA Public Affairs
(Mayo 2015)
pcasado@atrevia.com

En el actual contexto económico, los consejos de dirección de las compañías, en sus respectivos procesos de decisión estratégica, tienen la necesidad de contar con la mayor cantidad posible de información que les permita posicionarse por delante de sus competidores. Cantidad no significa calidad, por lo que esta información debe ser concreta y útil acorde a las necesidades de dichos directivos.

El concepto de inteligencia se comenzó a usar durante la II Guerra Mundial. Willmoore Kendall¹, que trabajó en la oficina de servicios estratégicos de los EEUU durante la contienda bélica, definía el concepto de “inteligencia”, en esencia, “como un apoyo a los decisores políticos para conseguir influir en el devenir de los acontecimientos, ayudándoles a comprender los factores operativos en los cuales EEUU podía tener un cierto impacto”. Obtener información no significa que esta ya forme parte de lo denominado como “documento de inteligencia” ya que, como menciona el Profesor Antonio Díaz, ²“asumamos grosso modo, a manera de basamento, que información es equivalente a dato y que inteligencia es un producto elaborado que permite tomar decisiones con la menor incertidumbre posible”. Entonces, ¿cuál es el proceso por el que la información se transforma en inteligencia? A continuación exponemos el denominado “ciclo de inteligencia” ³

a) Fase de dirección o planeamiento:

Esta fase es la más importante de todo el proceso ya que determina las necesidades y prioridades de la inteligencia. Es importante conocer la empresa y sus prioridades ya que el analista deberá emplear su criterio para afinar, en materia tangible, las necesidades y prioridades establecidas por la compañía.

b) Fase de obtención:

Este proceso da cumplimiento a los objetivos especificados en el paso anterior. Determinará qué tipo de fuentes se han de emplear en el proceso de obtención de información (fuentes abiertas, fuentes cerradas).

El 80% de la información recopilada proviene de fuentes abiertas que son aquellas a las que se puede acceder de forma libre. En este caso me gustaría hacer mención a Internet. La red puede aportar una gran cantidad de información si la búsqueda se realiza de forma

¹KENDALL, Willmoore. “The function of Intelligence”, World Politics, Vol.1, nº 4 Julio 1949, pp 542 - 552

²DÍAZ FERNÁNDEZ, Antonio M. – “El papel de la inteligencia estratégica en el mundo actual” Instituto Español de Estudios Estratégicos - Cuaderno de Estrategia Núm. 162 - La inteligencia económica en un mundo globalizado -. Capítulo I.

³ Ciclo de inteligencia – Centro Nacional de Inteligencia - <http://www.cni.es/es/queescni/ciclo/>



eficiente. Establecer criterios de búsqueda e identificar espacios con información veraz y fiable es indispensable si queremos que nuestra búsqueda de información no se vea ensuciada por contenidos no veraces.

c) Fase de elaboración / análisis:

El análisis consiste, en una interpretación simple, en saber interpretar y establecer escenarios posibles en un puzzle en el que no se disponen de todas las piezas. Es decir, emitir juicios sin tener toda la información deseable. Este proceso es una mezcla de “arte” y “oficio”. Esta fase puede subdividirse en diferentes etapas que permitan transformar la información en conocimiento: valoración de la información obtenida, análisis, integración e interpretación.

La inteligencia no consiste en recopilar información, sino que ésta debe ser trabajada, ponderada y analizada. En definitiva, es generar conocimiento cuya materia prima es la información aunque en este caso combinada con experiencia, contexto y reflexión.

d) Fase de difusión:

Para hacer una correcta difusión de la denominada inteligencia hay que tener en cuenta varios factores. La primera el tiempo. Es preferible dar el 75% de la información a tiempo que el 100% tarde. El segundo el formato de difusión. Alertas, informes periódicos, boletines, perfiles, informes *ad hoc* etc. son los formatos más utilizados aunque cada uno de ellos tiene sus propias especificaciones. El objetivo de todo el proceso, como no podría ser de otra manera, es que la inteligencia llegue a su destinatario en tiempo y forma.

En definitiva, todo el proceso de inteligencia no es un fin en sí mismo ya que este debe satisfacer las necesidades en el proceso de toma de decisión. Si la inteligencia no facilita dicho proceso de decisión no tiene valor por sí misma.

Con un informe de inteligencia adaptado a las necesidades de la compañía y a los procesos sistematizados de obtención de información, *“se mejora la competitividad de la empresa, su poder de influencia y su capacidad de defender sus activos materiales e inmateriales”*⁴. De ello se hacen referencia a los tres ámbitos de la Inteligencia: el activo, enfocado al conocimiento del entorno competitivo de la organización; el de influencia, orientado a transformar dicho y entorno; y el defensivo, dirigido a la protección de los activos.

Por todo ello, se puede llegar a desprender que el término *“Inteligencia Competitiva”* es aquel proceso, basado en los procesos de inteligencia o procesos de obtención de información, que permite al destinatario anticiparse a los escenarios con el consiguiente beneficio que esto supone en el proceso de toma de decisión de las grandes empresas a nivel mundial. Tener la capacidad de predecir escenarios futuros en base a información obtenida de diversas fuentes, siendo esta analizada e interpretada con un fin, permite a los decisores aumentar su capacidad de influencia con respecto de sus competidores más directos.

⁴ DÍAZ FERNÁNDEZ, Antonio M. – “El papel de la inteligencia estratégica en el mundo actual” Instituto Español de Estudios Estratégicos - Cuaderno de Estrategia Núm. 162 - La inteligencia económica en un mundo globalizado -. Capítulo

