

Documento de Trabajo

Las fases del Ciclo de Inteligencia. 1ª Fase: Identificación de Necesidades

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

Tal y como especificamos en el artículo [“La inteligencia competitiva al servicio del sector privado”](#), a través de un informe de inteligencia adaptado a las necesidades de una compañía “se mejora la competitividad de la empresa, su poder de influencia y su capacidad de defender sus activos materiales e inmateriales”¹.

Todo proceso de decisión estratégica necesita contar con la mejor y más completa información que haga que sea acorde a las necesidades de la compañía. Sin embargo, muchas veces determinar qué tipo de información es la necesaria para tomar decisiones nos pueden llevar a cometer el primer fallo estratégico. Por este motivo, la base fundamental de un buen análisis no es solo tener la mejor información, que también, sino determinar cuáles son los datos que necesito. A partir de la identificación de las necesidades empieza el verdadero proceso estratégico de toma de decisión para una compañía.

1. Identificación de necesidades

En la fase inicial del proceso de elaboración de un informe de inteligencia se establece una dirección o planteamiento estratégico. Esta es la parte más importante dado que en la misma se determinan las necesidades y prioridades de la compañía. El consejo de dirección es el órgano ejecutivo de la compañía que debe de establecer las pautas y objetivos de dicho documento. Este organismo es también el que tiene que determinar los plazos temporales y los recursos económicos disponibles para tal fin. Es importante resaltar que “el proceso de producción de inteligencia se inicia en el momento en que se produce la identificación y expresión de las necesidades por parte del órgano directivo y su posterior conversión en requerimientos de inteligencia”.

2. Legislación aplicable.

Para poder definir unos objetivos adecuados al informe de inteligencia es necesario tener claro el horizonte legal que podría comprender la elaboración del documento. La legislación internacional no es clara en este ámbito ya que deja a los Estados la competencia de legislar a tal efecto. Aunque en el marco de la UE, en mayor o menor medida, existe una legislación homogénea, es requisito imprescindible conocer de primera mano la legislación concreta de cada uno de los Estados.

¹ 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.



3. Ordenación de los asuntos por importancia y probabilidad

En la designación de los objetivos y prioridades de la compañía también es necesario dejar clara la distinción entre la importancia y la probabilidad. “La atención se debe fijar en los asuntos importantes o de mayor impacto con independencia de la probabilidad de que ocurran; no en los asuntos que son más probables que sucedan pero que son poco importantes. Evidentemente, un asunto de gran importancia y alta probabilidad de que suceda debe merecer la mayor atención”.

En la concreción de los objetivos se realiza un cálculo de las amenazas existentes, una ordenación de prioridades y una focalización en los asuntos de mayor interés. Estos objetivos se recogen en un documento interno de trabajo que nos permitirá distribuir, asignar y comunicar actividades y responsabilidades entre los diferentes agentes implicados en la elaboración del informe de inteligencia. Esto nos ayudará a establecer los tiempos de ejecución y las prioridades del mismo. Con los objetivos claros y asignados se diseñan planes específicos para cada proceso de obtención de información que será implementado por aquellos órganos involucrados según los plazos y los recursos asignados con anterioridad.

4. Asignación de recursos disponibles: temporales, humanos y económicos.

Para realizar una dirección efectiva en el proceso de elaboración de un informe de inteligencia se necesita de un espacio temporal adecuado que permita ir ejecutando las diferentes etapas. La más importante, como hemos mencionado anteriormente, es la de dirección o planeamiento ya que es la que sustentará las demás acciones a desarrollar. Una planificación temporal acorde a la elaboración del documento nos permitirá adecuar la utilización de los diferentes recursos técnicos y humanos a nuestro objetivo.

La fase de planificación y dirección se caracteriza por cuatro acciones fundamentales:

- Fijar los objetivos y los requerimientos en la elaboración del informe de inteligencia.
- Decidir qué información se debe recoger y cómo se obtendrá.
- Organizar y distribuir el espacio temporal y los recursos económicos asignados.
- Determinar las responsabilidades y procedimientos de dirección y acción.

La resolución de esta fase inicial permitirá obtener un porcentaje elevado de éxito en la elaboración del documento de inteligencia. Un error en la definición de los objetivos o en la materialización de los mismos conllevará una pérdida de tiempo y un impacto negativo considerable en la cuenta de resultados de la compañía, ya que no dotará a los decisores de la información necesaria en el proceso de toma de decisión estratégica para el futuro de la empresa. El siguiente documento estará orientado hacia el siguiente paso en el denominado ciclo de la inteligencia: procesos de obtención de información. Este es el proceso más delicado ya que del mismo dependerá el resultado de la elaboración del documento de inteligencia.

