

GESTIÓN

Ni consultor ni detective

Un analista de inteligencia competitiva no es un detective ni un consultor. Es un profesional que adquiere competencias de posgrado en un máster sobre la base de una formación de grado que puede ser muy variada (Ingenierías, Derecho, Comunicación,

Sociología...), que es capaz de utilizar los recursos técnicos y habilidades propias de las técnicas del Análisis de Inteligencia Competitiva para apoyar la competitividad de sus clientes: empresas y organizaciones mediante el análisis del entorno.



COMPRESIÓN ANTICIPADA DE LA REALIDAD

¡Ponga un radar en su empresa!

La inteligencia competitiva es un eje fundamental del análisis estratégico para las organizaciones

Jordi Goula

Entre el "casi nada es lo que parece" y el "casi nada es por casualidad" encontraríamos la explicación de la mayoría de cosas que suceden. Por supuesto, también en el mundo de la economía. ¿Se acuerdan del problema de los pepinos en Alemania que hundió la producción española? ¿O de la reciente aparición de carne de caballo en rellenos de pastas alimenticias? ¿y de los problemas que tuvo Toyota en EE.UU. hace cinco años que le obligaron a dedicar tiempo y dinero a restaurar la imagen? ¿O, por cierto, la gripe A?... Detrás de estos y otros muchos ejemplos mediáticamente amplificadas, siempre hay una explicación que se escapa de las vías habituales de transmisión del conocimiento. Si, suele haber alguien que mueve sutilmente hilos -influencias, acciones concretas...- con un objetivo predeterminado.

No es fácil saber quién es. Y con los instrumentos al alcance de la ciudadanía nunca sabremos cuál es la verdad última. Pero la empresa que se juega mucho en el envite, si debe hacer esfuerzos por saberlo. Ciertamente, la sociedad del conocimiento demanda a las instituciones y a las empresas realizar actividades sistemáticas de obtención y análisis de conocimiento

especializados para la toma de decisiones, como respuesta a los retos de un entorno en cambio constante. Cada vez es más evidente que los países y las empresas que introducen en sus pautas de actuación análisis de inteligencia competitiva de carácter "ofensivo" -preparación frente a sus competidores para avanzar- o "defensivo" -en el ámbito de preservación de su competitividad- planifican mejor sus estrategias y mejoran sus resultados.

'FABRICAR' ANALISTAS

Esa es tarea de los analistas de inteligencia. "Para satisfacer esta demanda específica, es fundamental la formación de profesionales capaces de trabajar como

analistas en unidades de producción de inteligencia, especialmente en el ámbito económico y empresarial. Es un hecho que la posesión de buena información e inteligencia constituye un factor fundamental para el éxito", comenta Ramón J. Moles, director del máster interuniversitario en Análisis de Inteligencia (UAB, UB, Universidad Rey Juan Carlos y la Carlos III de Madrid), cuya segunda edición se va a celebrar en Barcelona, centrada en aspectos empresariales.

La inteligencia competitiva, explica Moles, nació hace quince años en el mundo anglosajón. "Es como instalar un radar en la empresa que sea capaz de captar las señales más débiles que emite

el mercado, los competidores, los reguladores...". ¿Para qué? Pues para obtener un producto que, según Moles, puede aplicarse en muchos ámbitos, sobre todo "en los procesos de toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo en las áreas de la empresa; en la prospectiva, en la gestión del riesgo, el análisis del riesgo de un país; en la realización de actividades de lobby...".

GRUPOS DE TECNOLOGÍAS

En la inteligencia competitiva se utilizan tres grandes grupos de tecnologías, explica Anna García Hom, profesora del máster. Y cita las de "frente abierto", es decir, la búsqueda de información en las redes. "Un 85% de esta in-

formación está oculto, no es accesible a través de buscadores como Google", puntualiza. Un segundo frente es humano, la obtención de información relevante de interlocutores para analizarla después. Y, por último, el frente de señales. "Por ejemplo, se puede contratar un satélite civil para ver cuál es el grado de maduración de un fruto determinado en los campos de un país competidor, para decidir cuándo sacar al mercado los nuestros. O una eléctrica puede querer saber cómo están las líneas de alta tensión de un país a donde quiere ir...".

No es ciencia ficción. Algunos de los instrumentos que se utilizan, de gran sofisticación, proceden de las centrales de inteligencia pública. Hoy estas técnicas se aplican ya en el entorno empresarial de muchos países, aunque en España su estado es incipiente. Por supuesto, las compañías que las aplican no lo dirán ni aparecerán en sus memorias anuales la unidad que las lleva a cabo...

"La ubicación del analista de inteligencia está junto a la cúpula de la empresa", apunta Moles, quien asegura que cada vez más empresas los necesitarán. Según García Hom, "para el analista es muy importante el aprendizaje del entorno. No sólo es economía, es política, cultura... Ha de tener un conocimiento transdisciplinar. También va mucho más allá del marketing, estamos ante otra concepción de la competitividad". "Esto coloca a las ciencias sociales en un nivel de aplicabilidad muy elevado", concluye el profesor Moles.

El ciclo de inteligencia

El ciclo de inteligencia es una potente herramienta ubicada en el ámbito de la gestión del conocimiento que se usa para la generación de inteligencia -también en el ámbito de la inteligencia competitiva- y que consta de cuatro fases con un proceso de retroalimentación en la última que da lugar al cierre del ciclo. Ramón Moles hace una síntesis de cada una de las cuatro fases.

1. PLANIFICACIÓN

Se definen las necesidades de inteligencia y se diseña un plan para la ejecución del ciclo y el inicio de actividades de obtención de información y organización de medios para ello. En esta fase destacan las funciones directivas aplicadas a desarrollar el ciclo.

2. INFORMACIÓN

Para obtener información, se explotan las fuentes de esta mediante la actividad de quienes se ocupan de obtener datos median-

te la explotación de fuentes abiertas, humanas o de recursos tecnológicos y de poner la información debidamente estructurada a disposición de los analistas.

3. ANÁLISIS

Consiste en la transformación de la información en inteligencia al someterla a un proceso apropiado, valorando la pertinencia, oportunidad, fiabilidad y exactitud de las noticias e informaciones recibidas sobre cada una de las actividades seguidas, el análisis

de las mismas, la integración con la inteligencia disponible y la interpretación del conjunto. Esta fase, a su vez, se divide en cuatro subfases: valoración, análisis, integración e interpretación.

4. DIFUSIÓN

La difusión se realiza con distribución segura de la inteligencia en forma adecuada y medios apropiados a quienes la precisan. Esta fase procede a realimentar el circuito para la posterior planificación, cerrando el ciclo.