

Inteligencia competitiva y la gestión del conocimiento, horizontes de la información y la documentación en la empresa

Por Javier García Marco

EL LIBRO DE JERRY P. MILLER y su equipo de colaboradores del *Business Intelligence Brain Trust* aborda un campo es-

trechamente relacionado con la información y documentación empresarial: la inteligencia competitiva (ic).

La ic es una disciplina que despegó durante la década de los 90 al calor del notable avance del capitalismo globalizador y de la revolu-

Miller, Jerry P. [et al.]. *Millenium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford, New Jersey: CyberAge books, 2000.

ción de las tecnologías de la información. Es una rama de la inteligencia empresarial a la cual la *Society of Competitive Intelligence Professionals (Scip)* —de la que **Miller** ha sido presidente— define como “[...] el proceso de (éticamente) recolectar, analizar y diseminar inteligencia exacta, relevante, específica, puntual, previsor y susceptible de dirigir la acción sobre las implicaciones que plantean el ambiente de negocios de una empresa, sus competidores y su propia organización”. Entre las distintas actividades de inteligencia, la de carácter competitivo se centra en las fortalezas, debilidades y actividades de las organizaciones que ofrecen al mercado servicios o productos similares.

La función de inteligencia se sitúa de alguna manera a medio camino entre la función informativo-documental y la de dirección. De hecho, las labores de inteligencia se apoyan en buena parte en las de información y documentación, pero suponen un escalón más: el que conduce de la información a la inteligencia, esto es, a la creación de nuevas perspectivas originales y enfocadas a la comprensión de la situación y a la acción eficaz. Como señala **Leonard M. Fuld** en el prólogo de la obra es “el valor, no el volumen, lo que crea la inteligencia. La ic es la información que ha sido analizada hasta el punto de que permite tomar una decisión crítica. En llevar la información a un punto de decisión es donde reside el valor”.

A diferencia de lo que ocurre en documentación, la inteligencia

confiere igual importancia a las fuentes documentales y a las no documentales, como los contactos, las entrevistas o la observación de los comportamientos del mercado. Por otra parte, este concepto de la actividad de inteligencia se aleja también de su acepción popular —inspirada en la inteligencia militar y el espionaje, aproximándose más bien a la actividad de investigación científica del mercado—.

El libro está redactado de forma clara y amena, y se orienta a la práctica, como suele ser normal en los manuales norteamericanos de negocios. No se trata de un libro teórico. Más bien, y sin desdeñar la teoría, se orienta a proporcionar consejos prácticos sobre cómo planificar y gestionar la función de inteligencia en una organización. No está pensado tan sólo para los profesionales de los departamentos de ic de las grandes empresas, sino que ofrece un capítulo expresamente dedicado a la función de la ic en la pequeña y mediana empresa. El libro está organizado de manera que los capítulos se pueden leer de forma independiente, según las necesidades del lector. Seguidamente se aborda el contenido de la obra capítulo por capítulo.

El primero muestra las ventajas de la ic, la define, disecciona las fases de ciclo de inteligencia, los roles que intervienen en su desempeño y su estado actual como profesión. Destaca el modelo operativo del proceso de inteligencia, que se inicia con la identificación de los responsables de las decisiones clave en la organización y de sus necesidades de inteligencia, sigue con la recolección de información, continúa con el análisis de la información y su transformación en inteligencia, y concluye con su difusión a los responsables de la toma de decisiones clave identificados en la primera fase. En un entorno competitivo (y de alguna manera toda actividad viva lo es) la inteligencia permite tomar la ini-

ciativa, adelantarse a las contingencias y, en definitiva, definir antes que ser definido.

El capítulo segundo se centra en los factores culturales, estructurales y comportamentales que, aunque suelen pasar inadvertidos, inciden de forma decisiva en la función de inteligencia empresarial. Entre los culturales destacan la orientación a compartir información, la disposición de los responsables de tomar decisiones a recibir retroalimentación de sus equipos humanos, la capacidad de respuesta ante las transformaciones del mercado y la disposición a ajustar los procesos de la organización a dichos cambios. Entre las cuestiones estructurales se analiza fundamentalmente la interacción fluida entre los directivos y el personal de inteligencia, así como la proximidad de la función de inteligencia a la dirección. Finalmente, se estudian los factores comportamentales, primordialmente los mecanismos de intercambio de información y de recompensa y castigo. En este capítulo destaca especialmente la presentación del modelo de **Robert E. Quinn** sobre los valores culturales en la organización, que consiste en una matriz donde se analiza la interacción de dos dimensiones dicotómicas: la de la cultura empresarial frente a la del control, y la de la cultura de grupo frente a cultura racional.

El capítulo tercero analiza el problema de la localización de la función de inteligencia dentro del organigrama de la empresa. La situación depende de su modelo organizativo (centralizado, descentralizado o híbrido) y de cuántos departamentos están implicados en tomar decisiones que requieren inteligencia. Al final, el criterio último es situar la función de inteligencia allí donde se toman las decisiones, que puede ser el departamento de planificación estratégica en las organizaciones centralizadas, o los departamentos operati-

vos en las descentralizadas. Conforme los puestos de trabajo dejan de ser menos ejecutivos e incorporan más responsabilidades de decisión —en definitiva, ante la tendencia al aplanamiento de las estructuras jerárquicas en las organizaciones— la inteligencia se convierte en una necesidad no sólo de los estrategas de la empresa, sino de los directores de operaciones y de los empleados “potenciados”. No es extraño que la ic haya ido traspasando a partir de 1995 los departamentos de planificación estratégica de las grandes empresas con una importante actividad de investigación y desarrollo, para hacerse cada vez más presente en los departamentos operativos de las grandes organizaciones y de las pequeñas y medianas empresas.

«Las labores de inteligencia se apoyan en buena parte en las de información y documentación, pero suponen un escalón más»

El capítulo cuarto estudia la evolución de la profesión, las competencias profesionales básicas, los módulos de formación existentes y los programas de entrenamiento para los practicantes. Respecto a la evolución de la profesión, se señala su desarrollo en silencio hasta que las grandes publicaciones de negocios alertaron sobre la importancia del tema a finales de los 90. Las competencias profesionales requeridas tienen lógicamente que ver con el ciclo de inteligencia: reunir, analizar, diseminar, presentar y comunicar la información. En cuanto a la estructura de los programas de formación, **Miller** identifica 6 materias troncales: contexto, gestión empresarial, identificación de las necesidades de información, recolección de información, análisis y síntesis de información, y comunicación de la inteligencia.

El capítulo quinto presenta diversos modelos analíticos y técnicas de inteligencia orientados a enfocar la necesidad de ic, a asignar adecuadamente los esfuerzos y a examinar los actores clave de la dinámica empresarial (la industria, la compañía y los competidores). Para el análisis de la industria, se recomienda el modelo de las “cinco fuerzas” de **Porter** —competidores, clientes, proveedores, competidores emergentes y productos sustitutos—, la matriz de evolución de la ratio “crecimiento del mercado/participación en el mismo” del *Boston Consulting Group* y la matriz de factores críticos de éxito, que asigna valores del 1 al 5 a indicadores relacionados con el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio. Respecto al análisis de los competidores, se valoran técnicas como el perfil de empresas, el *benchmarking*, el estudio de las competencias clave, de patentes, el análisis dafo (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y el de la cadena de valor.

El capítulo sexto aborda un tema bien conocido por los documentalistas de empresa: los recursos de información para la inteligencia, tanto secundarios como primarios. Respecto a los primeros, se contemplan múltiples fuentes de gran interés que se clasifican en los apartados usuales: fuentes generales de negocios, recursos específicos sobre compañías e industrias, fuentes de noticias, recursos internacionales, fuentes gubernamentales e información de patentes. Específicamente sobre ic se resalta el valor de revistas como *Competitive intelligence review*, *Actionable intelligence* o *Competitive intelligence magazine*, o el web de la *Fuld & Company*, y se analizan los principales manuales. Respecto a los recursos primarios se examinan la identificación de contactos, la realización de entrevistas, la localización y aprovecha-

miento de la literatura gris y la observación de los competidores.

<http://www.fuld.com>

El capítulo séptimo presenta las tecnologías al servicio de la función de inteligencia, desde la perspectiva de construir un sistema de información de inteligencia integrado. Se tiene en cuenta la disponibilidad, utilidad e implicaciones del correo electrónico y de las aplicaciones de filtrado, de gestión de documentos en texto e imagen, trabajo en grupo, gestión del conocimiento y minería de datos y, lógicamente, se habla de internet e intranets. También se ofrece un interesante apéndice de proveedores de sistemas especializados y consultoría.

El capítulo octavo explora la emergencia de la gestión del conocimiento (gc) como disciplina, así como sus sinergias y diferencias con respecto la ic, para terminar augurando su inevitable convergencia. Interesa resaltar el enfoque pragmático de la gc que presentan **Barclay** y **Kaye** quienes, partiendo de la noción de verdad de **William James** (“una idea que funciona”), la definen como “un conjunto de prácticas que permiten establecer una conexión directa entre el conocimiento de una organización (su capital intelectual, tácito o explícito) y los resultados prácticos en los negocios”. Desde el punto de vista de los autores, los especialistas en gc están más centrados en la puesta en valor del conocimiento interno de la organización, mientras que los expertos en ic equilibran mejor la importancia del conocimiento interno y externo y valoran de forma muy importante la investigación. Sin embargo, constatan que los objetivos y modelos de una y otra disciplina tienden a confluir, y especialistas en ic como **Clifford C. Kalb** vislumbran la gc como el “siguiente paso más allá de la inteligencia”.

Los capítulos noveno y décimo abordan los aspectos relacionados con los límites de la ic: la legislación y la ética. El relativo a los aspectos legales, redactado por dos prominentes abogados norteamericanos especialistas en el tema, revisa desde el punto de vista de la legislación estadounidense las responsabilidades civiles relacionadas con la apropiación indebida de secretos comerciales y las penales por espionaje económico. Destaca por su utilidad la propuesta de un chequeo práctico para la comprobación de buenas conductas. El capítulo dedicado a la ética de la ic, redactado por **Clifford C. Kalb**, va más allá de las cuestiones legales para adentrarse en el mundo de las conductas y valores que soporan la confianza entre las personas y empresas que ofrece, en definitiva, el sustrato tantas veces descuidado del progreso económico.

El capítulo undécimo aborda la ic desde el punto de vista inverso, el de la contrainteligencia, esto es, las estrategias y técnicas para proteger la información que tiene valor competitivo del escrutinio (y del espionaje) de los competidores. Este campo (hasta el momento descuidado por los expertos en ic) crece en importancia conforme aumenta el espionaje industrial en un entorno progresivamente globalizado. En este capítulo, interesa en primer lugar la visión de la contrainteligencia como un ciclo complementario del ciclo de la ic. Ambos en conjunto formarían un modelo integrado de la ic del cual se presenta un gráfico. También son de extraordinario interés la propuesta del denominado “ciclo de inteligencia protectora” —cuyas fases serían el análisis de: requisitos de protección, la competencia, vulnerabilidades, el desarrollo y ejecución de contramedidas, así como el análisis y diseminación de prácticas de protección— y la introducción a la disciplina denominada seguridad de operaciones, cu-

yas fases fundamentales son: identificación de la información crítica, estudio de amenazas, examen de puntos vulnerables, evaluación de riesgos y aplicación de contramedidas apropiadas.

«Los expertos en ic equilibran mejor la importancia del conocimiento interno y externo y valoran de forma muy importante la investigación»

Casi para terminar, el capítulo duodécimo muestra a través de 9 ejemplos y casos prácticos la posibilidad real y fructífera de desarrollar e implantar la función de ic en las pequeñas y medianas empresas (una parte enorme de la economía). Pero no sólo es posible y fructífero, sino que la misma disciplina de la ic se beneficia de las lecciones que ofrecen estas empresas. Destaca en este capítulo el diagnóstico de las pymes de éxito desde el punto de vista de la ic, a las cuales se caracteriza por emplear personal experto y motivado intrínsecamente, utilizar fuentes de información únicas y creativas, usar tecnologías apropiadas para su nicho industrial, mantener líneas de comunicación fluidas y potenciar los valores y comportamientos que sostienen la adquisición y utilización de perspectivas originales.

Finalmente, el capítulo decimotercero aborda el futuro de la ic. Tras constatar su éxito a través del rápido incremento de miembros de la *Scip* y de los salarios que reciben en el último quinquenio del siglo, **Kolb** y **Miller** se cuestionan sobre las causas de ese éxito. El entorno competitivo marcado por la globalización y las enormes posibilidades de gestionar y transmitir información que ha ofrecido la revolución de las tecnologías de la información han confluído con la aparición idiosincrásica de la ic (contribuir a través de la información a

la toma de mejores decisiones) para convertirla en una idea cuyo momento ha llegado. Dos aspectos pueden interesar a los profesionales de la información y la documentación:

—fortalecer la profesión fortaleciendo a los profesionales (uno de los objetivos clave de la *Scip*), y

—la agenda prospectiva que ofrece **Miller**: establecer fuertes lazos con otros profesionales, disciplinas y funciones para seguir beneficiándose de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información.

Cierran el libro un índice biográfico de expertos en el tema (esto es, de fuentes de información personales), una completa bibliografía y el acostumbrado y cuidado índice analítico.

En fin, se trata de un documento de extraordinario interés para los documentalistas de empresa y para aquellos que están interesados en la inserción de las ciencias de la documentación dentro del ciclo de producción, gestión y comunicación del conocimiento dentro de las organizaciones. En este sentido, su lectura puede servir también para reflexionar sobre el lugar de la documentación en la empresa. Sin descartar el papel que los profesionales de la información y la documentación pueden realizar como profesionales de la inteligencia (una de las autoras, **Helene Kasser**, es directora de los servicios de biblioteca e información de *Fuld & Co.*) conviene también preservar e insistir en la idiosincrasia de nuestra aportación diferencial. La ic es, sin duda, una profesión y una disciplina cercana que comparte el amplio techo de las ciencias de la información y el conocimiento.

Reseña realizada para EPI por Francisco Javier García Marco, Departamento de Ciencias de la Documentación, Universidad de Zaragoza.
jgarcia@unizar.es