La herramienta gerencial más poderosa*

"Ustedes deben de saber que la Inteligencia (el servicio de Inteligencia) *es el medio más poderoso para obtener grandes logros, y para evitar grandes ruinas: Es la orientación fundamental bajo la cual todos los Generales dirigen sus acciones".*

GRAL. GEORGE MONK (1617)

Herbert E. Meyer

Hay magia en la palabra "Inteligencia". Al decirla, escribirla o pensarla nos trae a la mente las más vívidas imágenes de peligro, romance e intriga: Espías encontrándose en un restaurante cualquiera o en la sombra proyectada por un poste de luz en un parque; satélites controlando los movimientos en bases enemigas de misiles mientras circulan por el espacio exterior; persecución de vehículos a través de ciudades exóticas; caballeros cuya indumentaria ha sido preparada para esconder un sinnúmero de armas increíbles; mujeres de una belleza imposible que hacen las cosas más extraordinarias por su país (no siempre con la ropa puesta); agentes secretos reportando al cuartel general de la CIA en Langley-Virginia, o en "El Circo", en Londres, o en la Plaza Dzerzhinsky en Moscú; incluso un cadáver arrojado desde un tren en movimiento ocasionalmente.

No se trata de deshacer estas imágenes, sobre todo cuando vienen formando parte de películas muy entretenidas. Pero en el mundo real, la inteligencia no guarda mucha semejanza con ellas, a pesar de lo impactantes que puedan ser. De hecho, la inteligencia se ha convertido en un arte mucho más interesante y excitante que lo que podría significar el sustraer los secretos de alguna persona u organización.

Lo que ha sucedido es lo siguiente: dentro de la comunidad de los profesionales de inteligencia un objetivo ha sido definido; para lograr los objetivos en un mundo como el nuestro, de cambios constantes, multinacionales, manejado por la información, se necesita conocer mucho más que los secretos de los adversarios. Se necesita conocer tanto como sea posible qué es lo que pasa (y qué es lo que puede pasar), en todo el ambiente en el cual uno mismo y sus adversarios están operando. La ciencia, la tecnología, la economía, la política, etc., son las fuerzas que originan y controlan los eventos. Estas son las fuerzas que en conjunto dan forma al mundo en el cual se compite por obtener ventajas. No es fácil poder observar estas fuerzas claramente; en realidad, el ambiente es muy oscuro.

Los asuntos más importantes ya no están al alcance del competidor más fuerte únicamente. También están al alcance, en gran medida, de cualquier competidor que tenga una clara visión de las tendencias y evoluciones más importantes y de cómo ellas afectan y afectarán a todos los

competidores. Es obvio que uno quiere conocer los secretos del adversario. Pero en el mundo actual el acceso a los secretos del adversario es bueno, pero no es suficiente. Se necesita muchísimo más. Y estas necesidades adicionales han cambiado además la naturaleza, el ímpetu, y la misma definición de Inteligencia.

En el mundo real la Inteligencia se ha ampliado hasta convertirse en ***información organizada.*** *Si queremos ser más precisos, Inteligencia significa información que no sólo ha sido seleccionada y colectada sino también analizada, evaluada y distribuida para satisfacer las necesidades específicas de la alta dirección de una empresa en particular, así como del esfuerzo organizacional que se requiere para alcanzarlas. Esta situación marca la diferencia entre lo que Inteligencia solía ser y en lo que se ha convertido actualmente.*

Se necesita solamente mirar dentro de los mejores servicios de Inteligencia para poder observar cuánto ha cambiado este arte en la actualidad. Estos servicios ya no tienen la apariencia ni el sentir de operaciones oscuras y misteriosas que colectan datos a cualquier costo, en esfuerzos cruentos si es necesario, entregando los datos colectados a los que deciden las políticas a seguir. En la actualidad estos servicios de Inteligencia no se diferencian mucho de los sistemas de navegación de buques y aeronaves. Una vez que las órdenes de la alta dirección han establecido la dirección que debe seguir la empresa, la primera responsabilidad del servicio de Inteligencia es asegurarse de que ellos conozcan en donde se encuentra la empresa en cualquier momento, sin importar cuán mala sea la visibilidad. En segundo lugar el servicio es responsable de localizar cualquier peligro y oportunidades que se puedan presentar en el futuro, alertando con anticipación sobre los mismos, permitiendo que la alta dirección disponga la ejecución de cualquier medida evasiva o agresiva que juzgue apropiada.

En poco tiempo la Inteligencia se ha convertido en una herramienta gerencial. Tanto es así que, puesta en las manos de quienes definen la dirección a seguir, a través de objetivos claramente establecidos (la Alta Dirección), se transforma en una herramienta de extraordinario poder y flexibilidad. Con el acceso a la "información organizada" (Inteligencia del mundo real), los gerentes de cualquier tipo de empresa pueden ver lo que está sucediendo en cualquier momento y lo que es más importante, ellos pueden apreciar qué es lo que va a suceder en las horas, días, semanas, meses y hasta años por venir. El conocimiento del futuro, sin embargo, no garantiza el éxito pero, definitivamente, incrementa las oportunidades de lograrlo. Y sobre este aspecto no se puede pedir más.

Los gobiernos han entendido rápidamente el cambio en la naturaleza de la Inteligencia. En la actualidad virtualmente en todos los mejores Servicios de Inteligencia del mundo, el trabajo más importante se ha trasladado desde el lado operacional del esfuerzo hacia el lado analítico del mismo.

Los presupuestos para Inteligencia han sido siempre celosamente guardados en secreto, sin embargo en ningún país es un secreto que dichos presupuestos se incrementan rápidamente. Tampoco

es un secreto que en la mayoría de estos países dichos incrementos están siendo usados para aumentar y expandir las capacidades de análisis de las organizaciones. Se necesita sólo mirar de cerca los altos escalones de una organización para ver que los líderes apoyan cada vez más sus decisiones e iniciativas en las "apreciaciones" de Inteligencia y en otros trabajos analíticos. Esto es una verdad que se repite en el mundo entero.

Actualmente el mundo de los negocios está empezando a comprender las ventajas de la Inteligencia como una herramienta principal de la Gerencia al servicio de los altos ejecutivos de las Corporaciones y de sus subordinados. Ciertamente, el desarrollo del "negocio de Inteligencia" y el subsiguiente surgimiento del "Sistema de Inteligencia para los negocios" es la más impactante y, potencialmente, la más importante red de negocios de nuestro tiempo.

Para la Inteligencia es nada menos que el crucial segundo tiempo del pla-neamiento estratégico. Es el mecanismo que permite a una compañía que posee un plan estratégico pilotear y perseguir un rumbo que llevará a la compañía hacia sus objetivos en el plazo de tiempo más corto posible, sin importar cuan rápido o cuan radicalmente pueden cambiar las condiciones externas. Y cuando estas condiciones cambien de una manera tan dramática que el mismo plan necesite ser alterado, es la Inteligencia la que brindará la primera alerta a los que tienen a su cargo el planeamiento estratégico.

Hoy en día, muchas grandes compañías tienen varias actividades del tipo de Inteligencia en desarrollo, incluyendo investigación de mercado, pronósticos económicos, análisis sobre riesgos políticos y un conjunto de actividades de orientación tecnológica, tales como la continua adquisición de los productos fabricados por los competidores con el propósito de estudiarlos en cada una de sus partes y conocer, de esta manera, cómo fueron elaborados. Sobre este aspecto conviene mencionar las expresiones vertidas por Iván M. Lucich en la *Revista 1/2 de Cambio:* "El movimiento contradictorio que caracteriza al comercio internacional actual, por una parte orientado a liberalizar los mercados atrayendo capitales extranjeros; y, por otra, a protegerlos conformando bloques comerciales, hace cada vez más necesario para las empresas contar con una oportuna y apropiada información tecnológica y comercial, como son el mejoramiento de la calidad del producto, el aumento de la productividad y la disminución de los costos, la mejora en el posicionamiento en el mercado, entre otros aspectos. La pugna es por contar con información antes que la competencia, la misma que a través de revistas, bases de datos o sistema informativo, nos hagan propensos a la innovación tecnológica".

Es esta amplitud del concepto de Inteligencia (que antes sólo se limitaba a la obtención de secretos del enemigo, lo que puede ser legítimo para un gobierno bajo ciertas circunstancias pero nunca para una empresa privada que busca "información organizada") la que ha liberado a los negocios motivándolos a caminar hacia adelante en el uso de la misma.

Hoy la mayoría de las compañías multinacionales adquieren, regularmente,

análisis de Inteligencia unas de otras a través de las firmas consultoras de inteligencia que han surgido en los últimos años y que se encuentran localizadas en las capitales políticas y financieras del mundo (Washington, New York, Londres, París, Zurich, Tokyo). Estas compañías proporcionan Inteligencia a sus clientes referidas a áreas y niveles que jamás antes habían estado disponibles abiertamente para el mercado.

Dentro de un número pequeño pero creciente de compañías todas las actividades del tipo de inteligencia dispersas y a menudo desconectadas están siendo enlazadas dentro de un sistema muy bien organizado (o al menos coordinado) para conformar unidades empresariales. Asimismo, los ejecutivos de algunas compañías se encuentran trabajando actualmente con el objetivo de instalar sistemas de Inteligencia de negocios hechos a la medida del cliente buscando expandir aquellos sistemas embrionarios que se encuentran actualmente en operación.

Es este nuevo esfuerzo dentro de la comunidad empresarial para adquirir, organizar y coordinar los diversos elementos de Inteligencia lo que está transformando actividades relacionadas pero separadas en una increíble y poderosa herramienta para los negocios.

En pocas palabras, la Inteligencia se ha convertido en algo muy importante. Es por esto que ha llegado el tiempo de borrar definitivamente la popular y equivocada imagen de inteligencia para diseñar una visión precisa de la misma. Ha llegado la hora de establecer firmemente lo que es realmente Inteligencia, por qué su uso se ha incrementado y por qué se ha convertido en un elemento tan vital y, sobre todo, ha llegado la hora de definir cómo trabajan realmente los resultados de la producción de Inteligencia.

Es necesario aclarar dos asuntos importantes antes de empezar: Primero, si Ud. espera conocer algunos secretos al leer el presente artículo, Ud. está leyendo el texto incorrecto. Es ilegal y antiético dar ejemplos reales de Inteligencia. Sin embargo, como Ud. verá, no es necesario cometer indiscreciones para hablar seriamente acerca de Inteligencia. En verdad, los secretos pueden ser tan distractivos que a menudo bloquean una seria discusión sobre este tema.

En segundo lugar, Ud. debe tomar en cuenta que al leer el presente artículo no volverá a pensar sobre Inteligencia de la manera como lo hacía antes, por lo que si Ud. prefiere aferrarse a las imágenes románticas y peligrosas que antiguamente esta palabra generaba, es mejor que deje de leer el artículo en este momento.

Por otro lado, si Ud. es responsable del manejo de una empresa ya sea ésta del gobierno o privada, o si Ud. tiene expectativas de algún día manejar alguna de ellas, los siguientes párrafos de seguro cambiarán la forma como Ud. piensa y trabaja.

Los ejecutivos de negocios particularmente deberán tomar nota de lo siguiente: En un momento en que nuestro país está buscando convertirse en tan competitivo como sea posible internacionalmente, el concepto de cómo usar Inteligencia como una herramienta gerencial puede hacer toda la diferencia para que esto sea una

realidad. Con este conocimiento Ud. será capaz por lo menos de entender cuáles son las bases por las cuales tantas compañías extranjeras usan la Inteligencia actualmente como una herramienta gerencial de una manera extensa y efectiva.

Si así lo ha decidido, entonces empiece a leer; aprenderá lo que realmente es Inteligencia, los beneficios que pueden obtenerse de ella y, lo más importante de todo, cómo esta herramienta gerencial podrá ayudarlo a conseguir sus principales objetivos.

LA NUEVA INTELIGENCIA

"Se puede perdonar la derrota, pero nunca la sorpresa"
(Federico el Grande)

Para comprender el concepto de Inteligencia en términos de información organizada se debe considerar la diferencia entre Información e Inteligencia. Cuando se comparan ambas, la diferencia no sólo se ve claramente sino que además se entiende de inmediato por qué el acceso a la Inteligencia se ha convertido en un aspecto sumamente vital para una efectiva toma de decisiones, ya sea por parte de agencias de un gobierno o por parte de empresas privadas que compiten por obtener ventajas en el mundo actual.

La mejor manera de ilustrar la diferencia entre Información e Inteligencia es tomar un par de ejemplos, aunque hipotéticos, que no se alejan mucho de las posibilidades en el mundo real:

Primero, imaginemos que un programa de televisión es interrumpido por un boletín de noticias con el siguiente anuncio: ESTALLAN DISTURBIOS EN ALEMANIA DEL ESTE. El periodista a cargo de la noticia manifiesta que las ciudades de Potsdam y Leipzig han sido aisladas; las líneas telefónicas han sido cortadas; existen reportes sin confirmar de una docena de heridos, y que hasta el momento la Unión Soviética no se ha manifestado pero se espera que reaccionará con energía para mantener la situación bajo control.

Esto es Información, es decir, un reporte de los hechos básicos y dispersos tal como fueron entendidos en ese momento. Sin duda una mayor cantidad de hechos se presentará en el futuro inmediato y es muy probable que cuando se presenten volverán a ser transmitidos de la misma forma básica y dispersa.

Para mucha gente este flujo de información dispersa es todo lo que necesita, ya que después de todo los disturbios en la Alemania del Este, a pesar de ser sorprendentes e interesantes, difícilmente tienen un impacto directo en sus trabajos o en sus organizaciones.

Sólo para una menor cantidad de gente los disturbios en Alemania del Este tendrán un impacto muy directo. Estas son las personas que necesitan mucho más que información básica.

Ellos necesitan Inteligencia. Escojamos a una de estas personas para observar cómo se presentará ante ellos un reporte de Inteligencia, en adición a la Información propiamente dicha:

El presidente del directorio de Industrias Eagle, una empresa de maquinaria pesada con sede en Ohio:

Este asunto en Alemania del Este puede arruinar nuestro trato con el gobierno de ese país, ya que, como se sabe, estamos en los pasos finales para la firma de un contrato por Siete Millones de Dólares para la exportación de nuestras nuevas bombas que ellos necesitan para sus líneas de gas natural.

Hasta ahora nuestros representantes en Washington han dejado en claro que nosotros conseguiremos las Licencias de Exportación que se necesitan, pero con este asunto es posible que los EE.UU. dicten sanciones económicas contra Alemania del Este y nuestras solicitudes por lo tanto pueden quedar bloqueadas. Nuestro personal está trabajando arduamente para conseguir la aprobación oficial de nuestras licencias antes del anuncio de las sanciones; tenemos un grupo viajando a Washington esta mañana para sostener una reunión con el Departamento de Comercio durante la tarde.

Tenemos esperanzas de que este contrato nos abrirá las puertas del mercado del Este Europeo para nuestras bombas, por lo que si lo perdemos nos costará mucho más que el simple valor de este Contrato. Sin duda nuestros competidores ingleses y alemanes occidentales se mostrarán deseosos de proporcionar las bombas si nosotros nos vemos impedidos de hacerlo. Sin duda nuestros competidores tendrían una extraordinaria oportunidad de ingresar rápidamente en este mercado.

Ahora tomemos un segundo ejemplo hipotético: Al leer un período en la mañana se observa el siguiente encabezado en el centro de la primera página: NUEVO MOTOR PARA AUTOMOVILES HA LOGRADO UN EXTRAORDINARIO AVANCE. La noticia manifiesta que un nuevo motor ha sido desarrollado produciendo una autonomía para un vehículo de tamaño mediano de 100 Km. por galón de gasolina. El motor fue desarrollado por una pequeña compañía al Sur de California y mostrado en una Conferencia de Prensa el día anterior. Acompañando a la noticia se muestra una fotografía del nuevo motor y de sus dos inventores; de acuerdo con la información, los inventores son dos ingenieros que renunciaron a sus trabajos en una compañía fabricante de automóviles importante y que después de conseguir la financiación de Un Millón de Dólares para su proyecto tuvieron el éxito que acaba de ser hecho público.

De manera similar al caso anterior, para mucha gente que lee este artículo la información proporcionada es suficiente. Sin embargo, existen otras personas que necesitan mucho más que esta información para satisfacer sus requerimientos; he aquí un ejemplo:

El Ministro de Petróleo de Arabia Saudita:

Estamos en una crisis. Este nuevo motor puede reducir nuestras exportaciones en un 20% a 30%. El Ministro de RR.EE. ha convocado a los países de la OPEP para una reunión el día de mañana en Viena y puede pedirle a Ud. que represente a nuestro país. Nuestra gente reporta que hay un sentimiento generalizado dentro de la OPEP para que subamos el precio del petróleo inmediatamente por lo menos en un 30% para compensar cualquier reducción de las

exportaciones en el futuro. Sin embargo Venezuela e Indonesia no están convencidos aún de que éste sea el camino correcto. Los embajadores de estos países han solicitado una reunión con Ud. para esta tarde.

Como Ud. bien sabe, la caída de los precios del petróleo durante este año ha ocasionado un aumento del déficit del presupuesto en un 25%. La construcción de los proyectos en los cuales se encuentra abocado nuestro reino están costando mucho más de lo estimado por lo que es muy probable que algunos de ellos deban ser congelados y en algunos casos cancelados.

Pensamos que el secretario de Estado de los EE.UU. se encuentra muy preocupado de que cancelemos los proyectos de construcción otorgados a compañías norteamericanas. Sabemos que el secretario de Estado de los EE.UU. les ha manifestado a los líderes de sus industrias que él buscará convencernos de que nuestras cancelaciones y congelamientos de obras se realicen en forma equitativa en relación con las otras compañías de construcción involucradas en nuestros proyectos.

Ahora se puede ver claramente la diferencia entre Información e Inteligencia. En cada uno de estos ejemplos la Información dispersa y básica fue mejorada, refinada, comparada y distribuida para satisfacer las necesidades específicas y exclusivas de cada destinatario, sea que se trate de un individuo o de una organización. Podemos decir que organizar información para satisfacer las necesidades específicas de un consumidor es lo que forja la Inteligencia.

Un Servicio o Sistema de Inteligencia es una estructura bastante complicada. Para un resultado de Inteligencia, la Información es simplemente el combustible; es vital pero no es suficiente. Más aún este combustible tiene que ser correctamente mezclado para la particular organización o individuo a quien debe servir. Realmente el trabajo de Inteligencia determina exactamente cuál es la información que necesitará el nivel que toma las decisiones asegurándose de que sea colectada tan completa y eficientemente como sea posible y luego de ser analizada y evaluada ponerla a disposición de las personas adecuadas, en la forma correcta y en el momento preciso.

El trabajo de Inteligencia, al proveer un flujo permanente de información organizada, es el único capaz de ayudar hoy en día a los niveles que deben tomar las decisiones a confrontar los tres principales retos de nuestros tiempos.

1. ENFRENTARSE A LOS CAMBIOS

Nunca antes ha sido tan difícil para un gobierno o para una empresa establecer y mantener una dirección constante. Tener una clara idea de lo que sucede en el planeta se ha convertido en una enorme tarea, ya que tan pronto como se logra conocimiento de una situación nuestras conclusiones empiezan a perder su validez. Imaginémonos cuán difícil debe ser escoger la mejor ruta entre dos ciudades si el único mapa de que se dispone se encuentra en tan mal estado que apenas puede leerse. Ahora supongamos que en todo el territorio de nuestro país existe una completa inestabilidad, que las carreteras se cierran y se abren sin previo aviso, que los ríos y las montañas alteran

sus dimensiones, que las ciudades cambian de lugar; esto puede parecer ridículo, pero en cierta forma es lo que sucede en el mundo de hoy. Establecer una idea de lo que está sucediendo requiere un esfuerzo grande y permanente. Sólo podemos contar con algo absolutamente estable: EL CAMBIO.

2. ENFRENTARSE A LA GLOBALIZACION GENERALIZADA

Hemos alcanzado un punto en la historia en el cual todos nosotros, inclusive los países y negocios más pequeños, actuamos en la misma "área" mundial. Las fronteras continúan en el mismo lugar pero ya no permiten la seguridad y la protección que antes. Las armas y las comunidades modernas, las demandas por petróleo y otras materias primas, el nivel de la industrialización moderna, la dimensión alcanzada por la población del mundo, han acabado con los días en que un gobierno o una empresa podía asegurar su territorio y aislarse herméticamente de los demás. Podría parecer un slogan el decir que nos hemos convertido en una "Villa Mundial", pero sucede que este slogan es bastante preciso.

La naturaleza global de la actividad económica nos ha enlazado irrevocablemente hasta un grado que no ha existido antes. Una huelga, un golpe de estado, cambios monetarios o avances tecnológicos en un país, tienen un impacto mucho más allá de sus fronteras. El evento que suceda puede ser tan pequeño que su influencia en el extranjero podría parecer mínima si no fuera tan devastador para la gente afectada.
Cuando la Compañía de Coca Cola lanzó su nueva fórmula de Coke dentro del mercado de los EE.UU. hace algunos años, el standard de vida en Madagascar casi colapsó. ¿Por qué? Es muy simple: la nueva Coke contenía mucho menos vainilla que la antigua fórmula y la economía de Madagascar descansa mayoritariamente en la producción y exportación de ese pequeño grano marrón; hasta que la compañía cambió su fórmula la Coca Cola era el más grande comprador de vainilla del mundo. Los americanos al rechazar a la nueva Coke no sólo forzaron a la Coca Cola a retroceder y volver a su antigua fórmula, sino que también salvaron al pueblo de Madagascar de una dramática caída de su standard de vida evitando, en forma paralela, las intenciones de la URSS de desestabilizar a dicho gobierno.

Los ejecutivos de las compañías han aprendido por el camino difícil que el ambiente actual tiende a ser una sucesión de cambios violentos, y en las caídas las pendientes pueden ser muy empinadas y resbalosas.

3. ENFRENTARSE A LA SOBRECARGA DE LA INFORMACION

Este es el aspecto más difícil de manejar en los tiempos modernos, pero el que reporta mayores beneficios. Estamos viviendo en una era sin precedentes en lo referente al acceso a la información. Las redes de telecomunicaciones globales hacen circular información básica alrededor del mundo a la velocidad de la luz y como la capacidad para transmitir información continúa expandiéndose, el volumen de información disponible se incrementa para llenar dicha capacidad de expansión. Estamos alcanzando el punto donde el total del conocimiento humano en casi cada área o materia está

disponible para cualquiera que quiera conocerlo. Todo lo que se necesita es una computadora decente, un modem y una línea telefónica.

En poco tiempo la información básica de todo el mundo estará al alcance de gobiernos y compañías privadas.

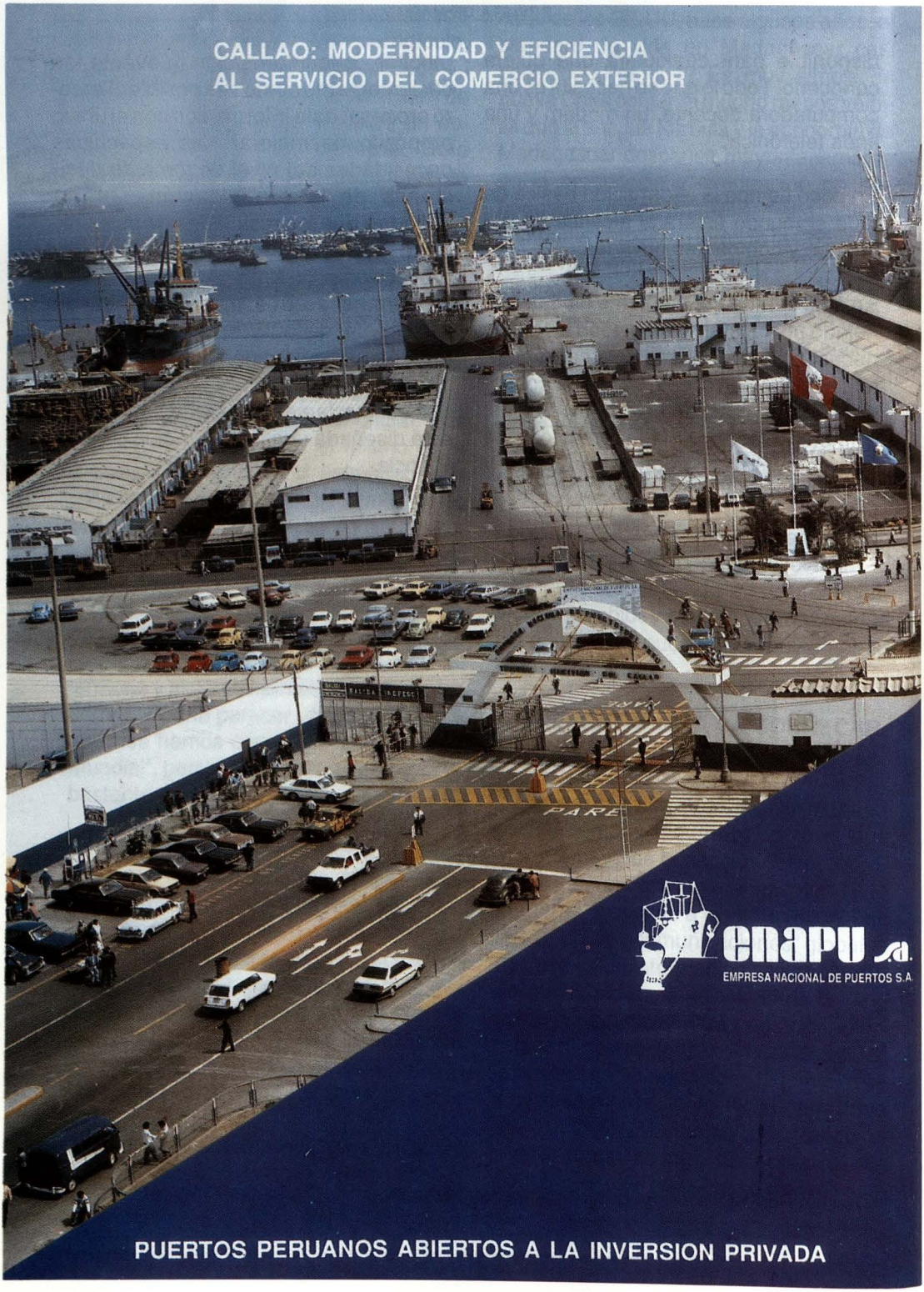
En este cambiante ambiente global, manejado por la información, todo ejecutivo necesita un mecanismo (una herramienta gerencial), en el cual se pueda confiar para poder realizar cuatro (4) tareas: Primero seleccionar la información que sea relevante. Segundo conectar y monitorear la información relevante tan eficientemente como sea posible. Tercero procesar esta información con el único propósito de mejorar las específicas necesidades del nivel de toma de decisiones de la organización. Cuarto asegurar que los resultados de este proceso (conclusiones, juicios y proyecciones) estén disponibles para los Directorios y otros ejecutivos cuando ellos lo necesiten y en una forma que facilite su comprensión inmediata.

Esa es exactamente la razón para la cual está diseñada una Organización de Inteligencia.



* Del libro *Real World Inteligence,* condensado y traducido por el Capitán de Fragata Luis Cueva Díaz

CALLAO: MODERNIDAD Y EFICIENCIA
AL SERVICIO DEL COMERCIO EXTERIOR



enapu s.a.
EMPRESA NACIONAL DE PUERTOS S.A.

PUERTOS PERUANOS ABIERTOS A LA INVERSION PRIVADA