

IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA EN EL MUNDO DE LA COMPLEJIDAD

Aportes de la Gestión del Conocimiento, la Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva a la Inteligencia Estratégica organizacional.

ABSTRAC

Inteligencia Estratégica, Inteligencia Competitiva, Vigilancia Tecnológica, Gestión del Conocimiento, son insumos indispensables para posicionarse y mantenerse en un sistema internacional altamente dinámico y competitivo. Hoy se requiere una visión sistémica que sea capaz de abordar la complejidad: sobra Información pero falta capacidad para procesarla y transformarla en Conocimiento útil para el Planeamiento Estratégico y la Toma de Decisiones.

Lo estratégico cada día se vuelve más importante porque la globalización ha llevado a los Estados y a las Organizaciones a redefinir la forma en que interpretan, se insertan y crean realidades que les permitan moverse dentro de las nuevas complejidades y de la alta dinámica de un sistema internacional sumamente competitivo.

Lo que tipifica un problema estratégico es la ausencia de conocimiento cierto sobre las variables que se juegan. La estrategia remite a un esquema de pensamiento donde se diseñan planes para obtener algún propósito, mediante una serie de acciones para lograrlo.

La Inteligencia Estratégica representa el nivel más elaborado del procesamiento de los datos, de la información y del conocimiento, estando orientada a detectar riesgos y oportunidades que presenta el sistema en el cual actúa la empresa, como así también está orientada a detectar las fortalezas y debilidades internas del propio sistema (empresa/estado).

La primera parte del trabajo, estará orientada a caracterizar el mundo en el cual nos movemos y cuáles son nuestras capacidades y limitaciones perceptivas. Veremos que la gran mayoría de los errores de criterio en la Toma de Decisiones, se deben a errores de Percepción.

Luego, se aborda cuál es la interrelación que existe entre Inteligencia Estratégica, Gestión del Conocimiento e Inteligencia Competitiva.

Por último, brindaremos un acercamiento de los grandes lineamientos con que trabaja la Inteligencia Estratégica, y una básica introducción a la técnica de trabajo con Escenarios.

Adicionalmente se exponen en los Anexos, dos ejemplos prácticos concretos.

OBJETIVO

Este trabajo intenta brindar un acercamiento al entendimiento de la Inteligencia Estratégica con el fin de demostrar su utilidad e importancia al momento de integrar los múltiples conocimientos necesarios para el proceso de toma de decisiones, a la hora de elaborar, ejecutar y corregir los objetivos y acciones que surgen de un planeamiento estratégico.

DESARROLLO

La inteligencia estratégica de los estados y de las empresas, es un factor clave e indispensable que favorece la productividad e incide sobre su crecimiento económico. La falta o carencia de la misma, o su ineficiencia significaría un riesgo de marginalización *cuasi* permanente del sistema y/o mercado internacional.

La Complejidad y el Planeamiento

Lo que tipifica un problema estratégico es la ausencia de conocimiento cierto sobre las variables que se juegan. La estrategia remite a un esquema de pensamiento donde se diseñan planes para obtener algún propósito, mediante una serie de acciones para lograrlo ante un contexto de alta incertidumbre y complejidad¹.

Expertos en materia de planeamiento², establecen distinciones entre lo que implica una planificación normativa y otra estratégica.

La primera consiste en la definición de fines o ideales, la definición de futuros deseados y la derivación de objetivos congruentes con los anteriores. Este nivel se orienta a la determinación del “deber ser”, lo que deberá ser hecho”. En cambio, la planificación estratégica consiste en el análisis de factibilidad de los futuros idealizados mediante la contrastación del “deber ser” con el “puede ser”.

Es decir:

Planificación Normativa	Planificación Estratégica
• El deber Ser	• Lo que puede ser
• Básicamente es un problema técnico	• Básicamente es un problema entre personas
• Centrado en la “Lógica de la formulación”	• Centrado en la “lógica de la realización”.
• Expresan lo deseable	• Expresan lo posible

La lista de las diferencias que representan una planificación normativa y una planificación estratégica es bastante más extensa, pero las enunciadas nos dan un indicio claro respecto de

¹ Según Edgar Morin la acción supone complejidad, es decir, elemento aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y las transformaciones....”Morin Edgar: “Introducción al pensamiento complejo”. Internet <http://www.lander.es>

² Ossorio Alfredo, “Planeamiento Estratégico Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003.

dónde está puesto el foco en cada una. En la primera hablamos de una construcción interna de la realidad, en la segunda se observa e integran elementos de incertidumbre, que hacen al mundo de los individuos y de otras organizaciones o sistemas.

¿Cómo y porqué es necesario acotar la incertidumbre?

La necesidad humana es hacer inteligible los hechos y circunstancias en las que planifica el logro de sus objetivos, sus acciones e interacciones con el medio, cuya característica más cierta, vimos es la incertidumbre.

El ser humano es observador y protagonista, generador pero también receptor de hechos, por lo cual debe aceptar que no puede distinguir entre percepción e ilusión ya que no existe una única realidad externa, a la cual se pueda acceder descomponiéndola en partes para operarla. Ahora debe admitir que ***la realidad es el resultado dinámico de la interacción de múltiples fuerzas variables en el tiempo.***

Al admitir sus límites, puede fortalecer una actitud más abierta y alerta que le permita no sólo decodificar mejor los cambios sino establecer relaciones y acciones correctivas necesarias para interactuar efectiva y eficientemente en el sistema.

¿Tenemos datos, información o conocimiento?

Muchas veces, cuando decimos **conocer algo** presuponemos que estamos **manejando** una realidad determinada. Pero ¿Tenemos clara la distinción conceptual que existe entre tener datos, información o conocimiento?³.

De acuerdo a la pirámide informacional, al nivel más bajo de hechos conocidos se les denomina **datos** o símbolos que no han sido todavía interpretados. Cuando los datos son procesados, ordenados, analizados y adquieren un significado, se transforman en **información**.

El **conocimiento**, por su parte, implica necesariamente que la información sea utilizada y puesta en el marco de referencia de una persona junto con su percepción personal que incentive a la acción. Por último, si el conocimiento es resumido, validado y orientado hacia un objetivo genera **inteligencia**.

Si quisiéramos indagar “la realidad” deberíamos tener claro que nuestra percepción toma información del **mundo físico** a partir de un **mundo (modelo) mental** propio. Es decir, no percibimos todo cuanto sucede a nuestro alrededor ni decodificamos las señales en forma unívoca. Cada ser humano toma del mundo físico “lo que quiere” y en realidad “lo que puede” (según su historia, su interés, sus aptitudes sensoriales, etc.). La mayor parte la construcción de la “realidad”, se da en el mundo mental. Lo mismo ocurre a nivel de las organizaciones.

³ VALHONDO, Domingo, en su libro “Gestión del Conocimiento: del mito a la Realidad”, dedica todo un capítulo (3) al esclarecimiento de estos conceptos reasaltando la importancia de poder distinguirlos, no por tratarse de un “asunto academicista”, sino por ser algo esencial y con un alto contenido práctico, que resulta un punto crítico de la gestión del conocimiento Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid – España 2003.

La Importancia de la Inteligencia Estratégica en el Mundo de la Complejidad

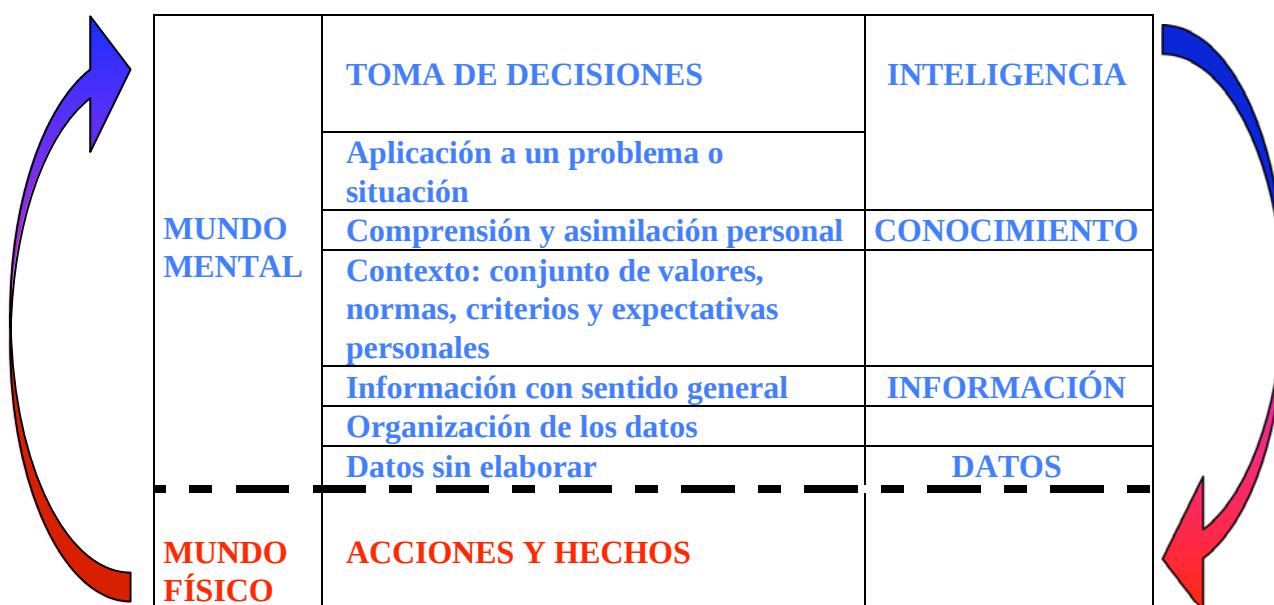
En el Mundo Físico se suceden hechos o acciones que “gatillan” en nuestro Mundo Mental el siguiente proceso:

- Captamos datos sin elaborar
- Organizamos esos datos
- Damos un sentido a los datos, lo que los transforma en información
- Evaluamos esa información desde un contexto (a partir del conjunto de valores, normas criterios y expectativas personales)
- Construimos una comprensión y asimilación personal de la “realidad”
- Aplicamos lo observado a un problema o situación (hacemos Inteligencia)
- Tomamos decisiones.

Estas decisiones así tomadas, tienen su correlato en los hechos y acciones o inacciones del mundo físico.

Lo dicho podría quedar configurado de la siguiente manera:

Tabla 1



El mundo de la complejidad – Importancia de la Inteligencia Estratégica

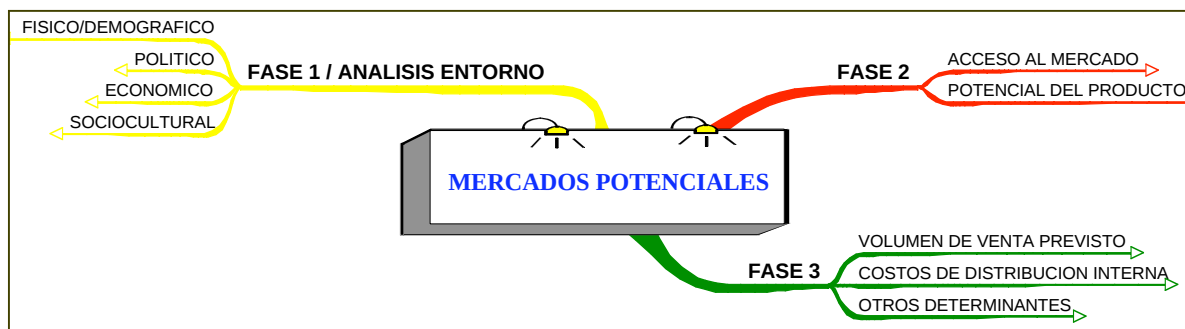
El salto cuantitativo y cualitativo de las redes de comunicación entre los sistemas (humanos, tecnológicos, de transporte, etc.), han repercutido en un relativo “acortamiento” de elementos tales como el espacio y el tiempo, permitiendo y promoviendo la transnacionalización de las empresas que no sólo intentan posicionar sus productos (o servicios) en los mercados más diversos sino también han distribuido sus plantas productivas a través del mundo.

Si bien esto es una oportunidad, también implica nuevos riesgos, ya que debe moverse en entornos desconocidos que probablemente posean una lógica distinta de la de su país de origen. Al hablar de lógica distinta hacemos referencia a diferencias culturales, tecnológicas,

La Importancia de la Inteligencia Estratégica en el Mundo de la Complejidad

legales, etc. A esto debemos sumarle que esta transnacionalización, es accesible a muchos más actores lo que amplía el número de competidores.

Para introducirnos en la relación entre Complejidad e Inteligencia Estratégica, se da un ejemplo simplificado de las múltiples variables que se pondrían en juego, a la hora de planificar y evaluar un mercado potencial. En el siguiente esquema (construido de acuerdo a la técnica denominada “mapa mental”) podemos observar, las diversas fases a seguir:



Como puede observarse, existen tres fases fundamentales que tienen en cuenta distintas dimensiones de la “realidad”. La primera, hace referencia al entorno en el cual debe moverse la organización, la segunda, comienza a poner el foco en la interrelación que puede darse entre el producto a proveer y el sistema en el cual se pretende comercializar, por último el foco se orienta al propio producto y necesidades logísticas para cumplir con la demanda.

La función de la Inteligencia Estratégica es coordinar el conocimiento que existe dentro de la empresa, con conocimientos aportados por otros especialistas y la decodificación de los hechos, factores y procesos que puedan ir afectando los distintos objetivos que se proponga la organización.

La siguiente sería una definición que incorpora los objetivos de la Inteligencia Estratégica:

La Inteligencia Estratégica pretende desarrollar métodos adecuados para la identificación de fuentes de información relevante, para el análisis y el manejo de la información obtenida, con el fin de atender las necesidades de los usuarios en los procesos de toma de decisión.

Detecta fortalezas, vulnerabilidades, amenazas para disminuir los riesgos y potenciar las oportunidades en el marco de una estrategia dada.

Se centra en los distintos actores que intervienen directa o indirectamente en el sistema donde se pretenden lograr determinados resultados.

Utiliza métodos prospectivos para evaluar potenciales futuros.

Es importante establecer ciertas distinciones en los siguientes términos utilizados:

El **riesgo** se define como el daño o pérdida que pudiera causar un evento particular y está en función de la intensidad de la **amenaza** y el grado de **vulnerabilidad** que experimente la organización en un momento determinado; esta vulnerabilidad puede disminuir si la organización/empresa posee determinadas **capacidades** para enfrentarla.

En síntesis: el riesgo es igual a la intensidad de la amenaza en función de la vulnerabilidad, la cual podría variar si existen capacidades organizacionales para contrarrestarla.

$\text{Riesgo} = \frac{\text{intensidad de la Amenaza/Vulnerabilidad}}{\text{Capacidades}}$

En cuanto a la Prospectiva, el diccionario de la Real Academia Española la define como: “Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el **futuro**, en una determinada materia”. Muchos especialistas consideran que no puede haber Estrategia sin Inteligencia; el factor tiempo que le otorga una característica exploratoria a la reflexión prospectiva la hace particularmente útil para la producción de Inteligencia Estratégica.

Antes de seguir desarrollando aspectos de la Inteligencia Estratégica, y habiendo definido sus principales términos, intentaremos brindar una aproximación a los sistemas que alimentan e integran su producción: Gestión del Conocimiento, Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.

Gestión del Conocimiento (la mirada hacia adentro)

“La ciencia ya no puede proporcionar ninguna certeza acerca del futuro, el futuro es impredecible”.

Ilya Prigogine (El fin de las certidumbres)

En los últimos siglos hemos sido educados dentro un racionalismo basado en las relaciones estables de causa y efecto. Fuimos “desguazando” la realidad para encontrar la “partícula fundamental”. La super-especialización creó nuevos lenguajes, aparatos “ultrasensibles” para estudiar y manipular hasta la materia más ínfima. Sin embargo, esta super-especialización que si bien ha aportado infinidad de conocimiento para lidiar con problemas específicos, nos ha expuesto a la tremenda percepción de la complejidad que poseen los fenómenos tanto naturales como humanos. Sabemos mucho y en detalle de algunos aspectos particulares del fenómeno, pero la mayoría de las veces somos incompetentes a la hora de entender el funcionamiento de “el todo”.

La historia económica ha ido evolucionando desde la economía agraria, luego se pasó a la economía industrial y actualmente a la “economía del conocimiento”. La economía del conocimiento o sociedad del conocimiento no es un tema nuevo. Ya en 1945 Friedrich Hayek en su artículo “The Use of Knowledge in Society”⁴ enfatizaba el conocimiento como factor

4 Hayek, Friedrich. 1995. “The Use of Knowledge in Society”, American Economic Review, XXXV, N°4.

clave a la hora de tomar decisiones. Sin embargo fue Peter Drucker, en 1993, quien acuña el término “Sociedad del Conocimiento”.

Una definición de gestión del conocimiento de acuerdo a Thomas H. Davenport⁵, afirma que “es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés” y según Hubert Saint-Onge⁶: “es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual”.

En síntesis podría decirse que:

“La Gestión del Conocimiento se preocupa de identificar, crear, almacenar, distribuir, compartir y reutilizar el conocimiento de las organizaciones con el objetivo de aumentar su valor y generar ventajas competitivas y dinámicas que sean sostenibles en el tiempo”.

Esta definición (sin ser la única), lleva implícita la presunción de la necesidad de coordinar conocimientos y acciones en forma efectiva y eficiente, para que las ventajas de la organización puedan mantenerse en el espacio y el tiempo en el que actúa la organización.

Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia del rol del lenguaje y de la comunicación efectiva, para poder gestionar los conocimientos de una organización.

Todos los procesos aludidos en la anterior definición, son el producto de las coordinaciones de acciones y lenguajes que se dan entre las personas en un medio dado. El modo en que esas coordinaciones se producen es a través del lenguaje en su sentido más amplio (verbal, gestual, etc).

Una premisa que debe tenerse en cuenta es que:

Todo Hacer es Conocer y Todo Conocer es Hacer

Humberto Maturana, biólogo chileno afirma que: “La función básica del lenguaje como sistema orientador del comportamiento no es la transmisión de información o la descripción de un universo independiente acerca del cual se puede hablar, sino la creación de un dominio consensual de conducta entre sistemas que interactúan lingüísticamente a través del desarrollo de un dominio cooperativo de interacciones”⁷.

Esto es un proceso sumamente complejo, en donde interviene no sólo los aparatos biológicos perceptivos de los que interactúan sino, todo su bagaje experiencial (histórico/cultural) en un espacio y tiempo determinado. Esto hace que cada individuo sea un ser único cuya comprensión y operacionalización de la realidad es también única.

⁵ DAVENPORT Thomas y L. Prusak. 2001. “Conocimiento en Acción cómo las Organizaciones Manejan lo que Saben”. Editorial Prentice Hall. Buenos Aires.

⁶ “Organizational Learning on Learning Organizations: An overview” en <http://www.brint.com/papers/org>

⁷ Maturana, Humberto, La Realidad: ¿Objetiva o construida?, Barcelona: Editorial Anthropos, 1996.

Queda claro que la lectura de la “realidad” es individual y que incluso la comunicación entre personas es un desafío que deben enfrentar las organizaciones a la hora de coordinar acciones para construir una “realidad” común e inteligible para los componentes de la misma.

Como vimos en la **Tabla 1**, el grueso del proceso de planificación y de toma de decisiones, se desarrolla en el Mundo Mental. La materialización de los resultados va a tener su correlato en las acciones e inacciones (Mundo Físico) que surjan de la Toma de Decisiones por un lado, y de la capacidad que posea la organización para ir adecuándose y/o creando un medio que le sea favorable a sus objetivos por el otro.

En este sentido, la Gestión del Conocimiento pone el foco en el capital que poseen las organizaciones para que los “saberes” y “haceres” individuales logren integrarse plenamente a los objetivos comunes del sistema. Es decir, una mejor coordinación que redundará en la mejora continua y en la calidad de todas las operaciones y procesos que se realicen.

El término Gestión⁸ (del Conocimiento, Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental, etc.) hace alusión a la percepción de que una organización es un ser vivo que se encuentra interactuando con otros sistemas vivos dinámicos y cambiantes.

Desconocer este Capital propio, es decir, no hacer una lectura inteligente de lo interno de la organización, lleva a desaprovechar las capacidades y a no corregir las vulnerabilidades propias. Asimismo, dejaría a la organización en situación de desventaja frente a quienes han percibido la importancia de “gestionar el conocimiento” de la organización.

A grandes rasgos y no excluyentemente, esta mirada, es introspectiva a la organización y acerca una mejor interrelación con el medio. Es la que básicamente alerta sobre las fortalezas y vulnerabilidades que posee el sistema. También puede surgir de esta gestión, la detección de las semillas de las oportunidades, riesgos y/o amenazas del entorno.

Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica (la mirada hacia fuera)

La Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica son disciplinas enfocadas a monitorear el ambiente competitivo y los cambios tecnológicos que debe enfrentar una organización. El objetivo apunta a que los ejecutivos (niveles altos y medios) tomen decisiones más acertadas, sobre todo con las relacionadas con la competencia, el mercado, la innovación, el diseño de productos, y la investigación y el desarrollo, y con la implementación de tácticas que forman parte de las estrategias a largo plazo.

Ambas disciplinas adquirieron mayor impulso a partir de la década del 80 como consecuencia de:

⁸ Algunas definiciones del término lo refieren a: “Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo”.

La Importancia de la Inteligencia Estratégica en el Mundo de la Complejidad

- El acelerado y complejo avance de la ciencia y la tecnología.
- La multiplicidad de actores involucrados en las actividades de investigación y desarrollo.
- El incremento de los riesgos en las inversiones efectuadas ya que, determinadas investigaciones en marcha, dada la celeridad de los avances logrados en el campo científico – tecnológico, son rápidamente superadas en calidad y oportunidad por competidores.

Una definición estándar, de entre las muchas existentes, diría que:

“La Vigilancia Tecnológica consiste en realizar de forma sistemática la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. La vigilancia debe alertar sobre cualquier innovación científica o técnica susceptible de crear oportunidades o amenazas”.

En los últimos años ha aparecido la palabra Inteligencia, que se utiliza cada vez más en vez de Vigilancia. Desde algunas ópticas la Inteligencia tendría un carácter más activo ya que además de trabajar en un área determinada (como la tecnológica), aporta resultados en el área financiera, comercial, etcétera. Es decir, que tiene un alcance más amplio que la Vigilancia Tecnológica. Esta mirada más amplia es denominada Inteligencia Competitiva.

Los norteamericanos, hoy en día, en los artículos y en sus asociaciones hablan de Inteligencia (intelligence) más que de Vigilancia (watch).

Es decir la Inteligencia Competitiva” es la forma selectiva, organizada y permanente de obtener y captar información del entorno competitivo, procesarla y convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menos riesgo y poder anticiparse a los cambios a través de la Prospectiva Tecnológica⁹

Ya a finales del siglo XX, algunos cálculos mostraban que las empresas europeas perdían alrededor de 20.000 millones de dólares norteamericanos al año, trabajando en innovaciones o en inventos que ya estaban patentados. Lo mismo sucede en los EEUU y en el mundo en general.

En la vertiginosidad de la lucha por mantenerse como empresas líderes, se emprenden programas de investigación y desarrollo y a la hora de patentar descubren que lo desarrollado ya se ha inventado u otros han copiado y mejorado el desarrollo que llevó adelante la empresa invirtiendo grandes recursos.

Estos son duros aprendizajes que en ocasiones llevan a la desaparición y/o quiebre de la empresa o por lo menos a crisis difíciles de superar.

⁹ La OCDE, define a la prospectiva como: “Un conjunto de intentos sistemáticos para mirar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el fin de identificar aquellas tecnologías genéricas emergentes que probablemente generarán los mayores beneficios económicos y/o sociales”.

Tanto las Empresas como los Estados tienen la necesidad de conocer la información, de saber lo que ya está hecho para aprovecharlo y para no derrochar recursos que son escasos. Lo cierto es que la dinámica y el volumen que ha adquirido la producción de conocimiento volcado a lo científico- tecnológico, muestra que existe una saturación de información¹⁰, que necesita ser seleccionada y procesada en el momento oportuno para tomar las decisiones adecuadas y éste es quizás el problema más difícil de solucionar para la mayoría de los actores.

La Inteligencia Competitiva puede ser llevada a cabo por una empresa, un país, un bloque económico, un continente, etc. Generalmente se efectúa sobre:

- Empresas rivales (Ej. Renault – Ford).
- Países competidores (Ej. JAPÓN – EEUU).
- Bloques que compiten (Ej. MERCOSUR; Unión Europa, Nafta).
- Continentes que compiten (Ej. Europa – América).

Tradicionalmente, la actividad de Inteligencia ha sido asociada a los servicios de inteligencia de los diversos estados. Si bien no tenían solamente un carácter defensivo, su principal misión era la “detección temprana” de todos aquellos hechos y/o procesos que pudieran constituir una amenaza a la seguridad nacional a fin de alertar a las áreas responsables de preservarla en forma oportuna y adecuada.

Esa actividad respondía a una estructura prácticamente bipolar del sistema internacional (Guerra fría). Esa estructura y las limitaciones en las comunicaciones y los transportes hacían que la mayor parte de las empresas estuvieran insertas en economías relativamente cerradas y protegidas de la competencia internacional.

La globalización de la economía de mercado, enfrentó tanto a los Estados como a sus empresas a la necesidad de una readaptación urgente, para evitar su desaparición y/o marginación de este mercado internacional que a su vez se presenta como una oportunidad para el desarrollo y el crecimiento económico.

Empresas líderes estuvieron a punto de quebrar o desaparecer debido a que cayeron en una “trampa estratégica”. Carlos García Martínez¹¹, experto en inteligencia competitiva define a la trampa estratégica como “una situación caracterizada por la derrota de una estrategia en la medida en que se base en premisas básicas profundamente divorciadas del mundo fáctico”.

El siguiente es un listado de las causas que posibilitan que se caiga dentro de una trampa estratégica:

¹⁰ Los expertos dicen que cada año se publican dos millones de artículos en las revistas técnicas, se registran más de un millón de temas y que cada día aparecen siete millones de nuevas páginas web en Internet. Esto es sólo una parte de lo que en realidad se está llevando a cabo ya que lo enunciado se refiere a la información pública. Existen a su vez infinidad de desarrollos e investigaciones que se llevan a cabo en el mayor de los secretos.

¹¹ MARTINEZ Carlos García: “El despertar de la conciencia competitiva” Fundación Basilio Jaef. ED. Nuevo hacer. Grupo Editor Latinoamericano.

La Importancia de la Inteligencia Estratégica en el Mundo de la Complejidad

- El razonamiento estratégico partió de datos de la realidad inconsistentes con las premisas del mismo;
- Había hechos que no encajaban en los moldes descriptos, y fueron dejados de lado;
- Habían hechos desconocidos para los planificadores estratégicos, que si lo hubieran sabido hubieran cambiado sus previsiones;
- Lanzada la estrategia, aparecieron hechos nuevos que no fueron percibidos;
- Lanzada la estrategia hubo hechos nuevos que fueron percibidos pero no elaborados debidamente, esto es, no se los consideró de suficiente envergadura como para alterar de manera radical la concepción estratégica dominante;
- Si se identificaron esos hechos nuevos y se los evaluó como de significativa importancia, y capaz de trastornar los supuestos de la estrategia existente, se consideró a ésta lo suficientemente abarcativa y poderosa como para incluirlos en su concepción, lo que terminó distorsionando el significado profundo de los mismos.

En síntesis los errores de criterio se deben a errores de percepción:

- Ver sólo una parte de la situación: es decir, tener información incompleta, ya sea por no haber hecho un relevamiento adecuado y/o porque el fenómeno que se analiza es sumamente complejo y no hay modelos científicos capaces de abarcarlos.
- Llevar un marco de referencia inadecuado: esto se refiere a marcos referenciales cognitivos en general y/o dependientes de aspectos culturales.
- Hacer una selección emotiva de la información: cuando en la interpretación del fenómeno intervienen preconceptos.
- Principio de constancia perceptiva: cuando se parte de una percepción previa que anula de alguna manera la percepción de cambios posteriores.

En una entrevista hecha por el Financial Time a Led Alberthal¹², se evidencia que muchos fracasos históricos de grandes empresas se deben a que cuando una empresa ha sido muy exitosa en el mercado, tiende a institucionalizar la estructura que permitió ese éxito:

“En la medida que se va complejizando la empresa tiende a introvertirse y a perder contacto con el mercado (el proceso de investigación y desarrollo, el proceso de diseño de nuevos productos, el proceso de pensamiento sobre el mercado) desconociendo lo que está pasando. Sólo se ocupa de sus propios pensamientos. La empresa se vuelve autista y sólo está en condiciones de mirarse a sí misma”.

En el contexto de un mercado dominado por un velocísimo cambio tecnológico, ese fenómeno de autocontemplación gozosa de sus grandes cualidades, conduce a posibilitar el surgimiento de competidores feroces, totalmente despiertos a lo que está pasando en el mercado, a lo que se puede lograr observando las tendencias existentes, produciéndose un cimbronazo de primera magnitud al cabo de muy pocos años.

Incluso a organizaciones empresariales de primera calidad, les resulta extremadamente difícil, penosa y costosa, la tarea de emprender una reforma revolucionaria de su cultura dominante. Se tarda mucho tiempo en modificar ideas, los valores y las estructuras existentes, lo que da por resultado una progresión de resultados deficitarios.

¹² Presidente de EDS, una compañía de servicios de información tecnológica.

Un ejemplo clásico es el de la International Business Machines (IBM): En Anexo se incorpora el análisis aportado por Carlos García Martínez¹³:

Ejemplos de estas características abundan en la historia de las caídas y/o crisis de las mega-empresas e industrias más reconocidas a nivel internacional. (automotrices de EEUU e Italia frente a los autos japoneses, industria de relojería suiza, frente a los relojes digitales, etc.)

La experiencia, marca en forma indeleble la historia de éxitos y fracasos de las personas, pero también de las empresas y los estados.

Las organizaciones han reforzado la búsqueda y el perfeccionamiento de recursos humanos, metodologías y tecnologías capaces de monitorear y gestionar los cambios.

Una encuesta realizada durante el año 2000 a los principales empresarios estadounidenses en la que se les consultaba: ¿en qué invertirán las empresas en EEUU en el período 2001 al 2005?, muestra que casi la mitad de los empresarios estadounidenses encuestados (49%) pensaban que las empresas invertirían en Gestión del Conocimiento y una cifra un poco superior, (52%) en Inteligencia Competitiva. De alguna manera esto expone la idea de que ambas actividades van de la mano y se retroalimentan.

La concepción que existe respecto de la Inteligencia Competitiva en los países occidentales y orientales no es coincidente. Mientras que en los primeros, se otorga prioridad a la competitividad, buscando “blancos” que posibiliten un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado o la posibilidad de desarrollar nuevos productos, en los países de Oriente, la atención se centra en la idoneidad para compartir e integrar ideas y facilitar la consecución de objetivos de equipos multidisciplinarios. Esta última se acerca más a la visión que se logra al hacer Inteligencia Estratégica.

Ambas miradas, tanto **la Gestión del Conocimiento** como las de la **Inteligencia Competitiva** presuponen:

- Que el conocimiento y las personas de una organización (y/o estado) son la fuente fundamental de creación de ventajas competitivas.
- Que el conocimiento que se gestiona debe producir valor tanto para las organizaciones como para la sociedad y/o clientes.
- Que la acción es clave y debe aplicarse desde la estrategia organizacional uniendo tecnología, personas y procesos.

Cada vez más, se aprecia en las estructuras organizacionales la inclusión de unidades cuyas funciones intentan horizontalizar la construcción y difusión del conocimiento en las empresas. Pero ¿Dónde y cómo se produce la Inteligencia Estratégica?

Una aproximación a la Inteligencia Estratégica

¹³ *Op.cit* Capítulo XXXI “El despertar de la conciencia competitiva”

La Importancia de la Inteligencia Estratégica en el Mundo de la Complejidad

No existe un único modelo, ni una única estructura que garantice la calidad de la Inteligencia Estratégica.

Tal vez, lo más importante visto hasta ahora es que esta disciplina/arte intenta integrar todo el conocimiento interno y externo que pueda ayudar a la constante transformación y permanencia de una organización dentro de un sistema altamente cambiante y competitivo.

Como fue enunciado inicialmente, la Inteligencia Estratégica pretende desarrollar métodos adecuados para:

- la identificación de fuentes de información relevantes
- el análisis y el manejo de la información obtenida
- la detección de fortalezas y debilidades
- la detección de riesgos, amenazas y oportunidades y
- la exploración y evaluación de futuros

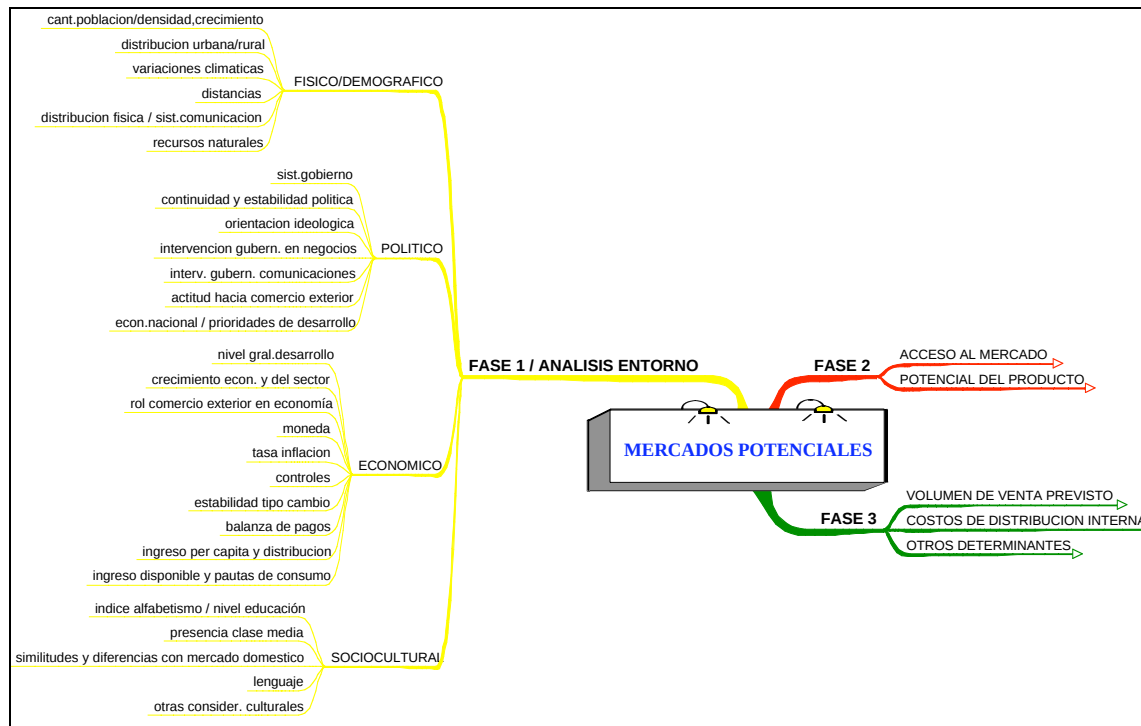
Se centra en los **distintos actores** que intervienen directa o indirectamente en el sistema, donde se pretenden lograr resultados determinados con el fin de atender las necesidades de los usuarios en los procesos de toma de decisión, en el marco de una estrategia dada.

Todos estos objetivos, deben ser cumplidos en forma **oportuna**. Es decir, en el momento en que se pueden aún evitar los errores u omisiones que surgen de planificaciones, hechas en un tiempo y espacio dado, que han de llevarse a cabo en espacios y tiempos distintos. Diríamos que “La organización propone y la forma en que ésta se relaciona con el medio, dispone”. Probablemente la palabra “Gestión”, es una emergente de la constante necesidad de cambio y adecuación de la organización para su supervivencia y desde ya, para su crecimiento.

Por último, si la **Inteligencia** no es **oportuna**, simplemente pasa a ser **Historia**.

En la parte introductoria del trabajo, mostramos un mapa mental de las fases que debe tener en cuenta la evaluación de un mercado potencial. Ahora observemos en el siguiente mapa mental, la apertura de la información de la Fase 1:

La Importancia de la Inteligencia Estratégica en el Mundo de la Complejidad



El volumen de información comienza a ser abrumador. Podríamos seguir mostrando la apertura de los otros ramales de los datos e información que deberían evaluarse, pero el objetivo de este trabajo es brindar una aproximación a la importancia de la Inteligencia Estratégica en el mundo de la complejidad. Este ejemplo nos permitirá advertir la cantidad de elementos y variables que se ponen en juego a la hora de determinar si un negocio va a tener un mayor o menor éxito o incluso si es viable o no.

Esquemáticamente, un estudio de Inteligencia Estratégica seguiría los siguientes pasos:

1. Definición del **Propósito**
2. Descripción de la **situación actual** (se deberán seleccionar y valorizar las fuentes)
3. Elaboración de un **diagnóstico**: Identificación de Fortalezas/capacidades, debilidades/vulnerabilidades, propias y de actores relevantes para el estudio. Identificación de Amenazas, Riesgos y Oportunidades
4. Construcción de **Escenarios**

1. Propósito

“NO SE PUEDE HACER INTELIGENCIA SI NO SE TIENE CLARO EL PROPÓSITO”

Así como en las investigaciones científicas es menester tener claro el objeto de estudio, en Inteligencia resulta imprescindible tener claro cuál es el objetivo estratégico de la empresa para definir el propósito del análisis de inteligencia estratégica.

Supongamos, que la empresa X argentina, dedicada a la producción de maquinaria agrícola tiene como **objetivo estratégico** “*instalar una de sus industrias en China*” y desea evaluar la viabilidad del proyecto.

Teniendo en claro el interés de la organización, se puede pasar a la definición del propósito del estudio de inteligencia que quedaría redactado de la siguiente manera:

“Identificar y evaluar, hechos, factores y procesos que podrían favorecer o limitar la instalación de una planta industrial en China. Sus riesgos y oportunidades”.

El propósito comienza a configurar **el sistema de análisis y orienta la mirada.**

Selección de Fuentes de Información y Valorización: Importancia de un equipo experto

Volvamos al ejemplo de la industria de máquinas agropecuarias. ¿Sería valioso obtener la opinión de un estudioso de la realidad y cultura china? Seguramente, sus conocimientos podrían resultar en un valiosísimo aporte, capaz de integrar miles de datos e información transformada en conocimiento pertinente para el propósito del objetivo de la organización.

Lo cierto es que, un equipo de Inteligencia Estratégica debe ser interdisciplinario. Esto no significa que debe abarcar todas las ramas del conocimiento, ya que precisamente las metodologías que aplica la inteligencia estratégica (tales como el Modelo Delphi, consultas a paneles de expertos, etc.) permiten obtener los conocimientos necesarios en el momento oportuno. La estructura del equipo de Inteligencia Estratégica va a depender de las características propias de cada organización, es decir, según las propias necesidades y sus intereses estratégicos.

Los siguientes requerimientos son considerados mínimos para la formación de un equipo de Inteligencia Estratégica:

- Estén familiarizados con las distintas herramientas y metodologías que puede utilizar el análisis de inteligencia estratégica. (cada día aparecen mejoras tecnológicas y metodológicas que facilitan la tarea)
- Tengan la capacidad de convocar a los especialistas adecuados que posean el conocimiento del tema que se requiere.
- Puedan coordinar y hacer inteligibles los conocimientos relevados.
- Sean confiables para la organización.

2. Situación actual (¿Dónde estamos?)

Este es el momento donde comenzamos a:

- Delimitar el sistema, constituido por el fenómeno o problema a estudiar
- Especificar su contexto
- Definir el horizonte temporal del estudio y
- Formular algunas conjeturas iniciales sobre las variables esenciales, internas y externas.

La descripción pertinente de la “situación actual” donde se pretende actuar, es clave. Cuando decimos pertinente, hacemos referencia a que no es tan importante el volumen de la información, sino su calidad. Es el momento de seleccionar los hechos, factores y procesos que puedan afectar (positiva o negativamente) el logro del objetivo.

El mapa mental de la evaluación de mercados potenciales, identifica variables que pueden ser más o menos relevantes.

¿La variable demográfica es relevante en este estudio? Si, no, ¿porqué? De esta variable, importa el crecimiento demográfico, la distribución urbana/rural, ¿y las variaciones climáticas? Lo que siempre va a orientar al sistema de análisis es el objetivo estratégico y el propósito enunciado.

En general, las empresas tienen bastante bien sistematizados los requerimientos de información necesarios para el análisis económico y financiero de la operatoria. Pero ¿Sucede lo mismo a la hora de evaluar los procesos socioculturales y políticos de una determinada región?

Supongamos el caso de una de las empresas petroleras que operaba en Irak, antes de que se produjera la intervención de EEUU. ¿Existían indicios que permitieran identificar la secuencia y duración del conflicto? ¿Estaba preparada la empresa para mantenerse durante la crisis? ¿Debería haberse retirado o reconstruido nuevas alianzas? ¿Con quién?

Todos estos y muchos más interrogantes suelen surgir a la hora en que ya prácticamente no se puede hacer más nada, que adaptarse a las circunstancias. Lo cierto es, que esto siempre trae aparejado costos muy altos, cuando no la desaparición y quiebre total de una empresa.

A mayor complejidad, mayores son los niveles de incertidumbre y lo que se pone en juego también. No intentar adelantarse a los hechos es prácticamente mantener una conducta suicida.

3. Diagnóstico (¿Hacia dónde vamos?)

Un análisis de la “situación” debe ir indagando sus mecanismos evolutivos (fuerzas impulsoras), invariantes (factores que pueden considerarse constantes en el horizonte temporal determinado), y tendencias profundas a largo plazo.

Según Gilberto Gallopín¹⁴, la proyección de tendencias para la construcción de futuros, cuando nos referimos a situaciones que involucran a seres humanos, “puede ser legítima en el corto plazo, pero se hacen no confiables a medida que se expanden los horizontes de tiempo de meses a años a décadas y a generaciones”.

Entonces es menester hacer un examen de las estrategias de los actores involucrados en nuestro sistema de análisis, considerando tanto los elementos estables como los indicios de cambio. La exploración de indicios que revelen hecho transformadores o el germen de cambio, nos permitirá ir realizando el diseño de escenarios probables y alternos.

Los **datos e información** que fueron convirtiéndose en **conocimientos**, al estar asociados al interrogante que planteaba el objetivo estratégico, comienzan a transformarse en **inteligencia**.

14 Gallopín, G.C., Hammond, A., Raskin, P. y Swart, R. 1997. “Branch Points: Global Scenarios and Human Choice”. PoleStar Series Report N1 7; Stockholm Environment Institute, Stockholm.

En el diagnóstico irán apareciendo las fortalezas/ capacidades y vulnerabilidades de la organización, de la competencia y, probablemente podrán comenzarse a detectar, ciertas amenazas y oportunidades.

Para pasarlo a un ejemplo podríamos decir que comenzarán a responderse algunos de los siguientes interrogantes:

¿Existe la capacidad económica, financiera, técnica, etc. necesarias para encarar el proyecto?

¿Cuáles son nuestras vulnerabilidades? ¿Podrían corregirse?

¿Cuáles son nuestras capacidades?

¿Qué actores del mercado podrían facilitarnos u obstruirnos la concreción de nuestro objetivo?

Nuestra competencia, ¿Muestra capacidades superiores a las nuestras? ¿Cuáles son sus vulnerabilidades?

¿Existen actores con los cuales haya que establecer alguna alianza?

Podríamos continuar enunciando muchos interrogantes que responden en general a una situación concreta y específica del presente o del mediano plazo. Pero ¿Cómo plantearse las preguntas correctas? No hay una respuesta buena si la pregunta es mala: si no entendemos que lo que se pretende en un análisis de Inteligencia Estratégica, es establecer cuáles son los factores de cambio, las variables claves, sobre las cuales recaerá la apuesta a un escenario en el cual una organización trabajará en la construcción del futuro.

4. Construcción de Escenarios ¿Hacia dónde queremos ir?

Al hacer una elaboración de escenarios alternativos, estamos construyendo futuros a partir de las evoluciones más probables de las variables esenciales, de la interacción y negociación de los actores, y de las transformaciones que pueden emerger.

Algunos estudios del futuro se apoyan en modelos matemáticos de simulación, que tiene la ventaja de proveer una aproximación sistemática e internamente consistente a la comprensión de los procesos complejos.

Antecedentes a las metodologías actuales pueden encontrarse ya desde los años 70¹⁵.

Muchos de estos esfuerzos cayeron en descrédito: algunos por intentar pronósticos en forma aislada, determinista y mecanicista (muchos de ellos fueron desmentidos por el tiempo y gran parte de acontecimientos de importancia -la computadora personal, el fax, Internet o la caída del bloque soviético-no fueron previstos por ningún futurólogo); otros por hacer planteos muy globales y normativos. Sin embargo, recientemente la Prospectiva ha cobrado un nuevo auge.

Como señalamos antes, los modelos formales tienen importantes limitaciones en su capacidad de representar sistemas complejos (sobre todo si contienen variables humanas y ambientales).

“Los modelos pueden capturar sólo aquellos elementos o relaciones que son bien comprendidos y también cuantificables, pero los temas humanos son notoriamente inciertos y

¹⁵ En esa década había habido un auge de métodos de prospectiva o previsión, global o tecnológica, que fueron desde lo más puntual, como el pronóstico tecnológico (E. Jantsch) a estudios globales de prospectiva, como los estudios de futuro de distintos autores (H. Kahn, A. Toffler, Naisbitt...) y países (el Informe 2000 al Presidente de Estados Unidos). Tal vez los más conocidos entre nosotros fueron los Informes al Club de Roma (“Limits to Growth”, de 1972) y la respuesta latinoamericana al Club de Roma (El modelo Bariloche, de Amílcar Herrera). Se crearon asociaciones profesionales y revistas (Futuribles, Futures, World Future Society...).

poco comprendidos. Hay un elemento de incertidumbre fundamental, debido por una parte a nuestra limitada comprensión de los procesos sociales y ecológicos, y por otra al indeterminismo inherente a los sistemas dinámicos complejos (caos, bifurcaciones, y transformaciones estructurales). Y, por sobre todo ello, los futuros sociales también dependen de opciones humanas que todavía no han sido hechas”¹⁶.

El análisis de escenarios ofrece una luz en la nebulosa de las incertidumbres. Los escenarios no son ni proyecciones, ni pronósticos, ni predicciones. Son más bien historias congruentes acerca del futuro, con una trama lógica y una narrativa que gobiernan la manera en que se desplegarían los eventos (Schwartz, 1991; Cole, 1981; Miles, 1981).

Los escenarios intentan *reducir las incertidumbres críticas*, entendidas como el conjunto de decisiones humanas que producen ‘bifurcaciones en el devenir de las realidades futuras esperables’, desencadenando procesos, cuyas tramas históricas devienen en diversos escenarios de futuro.

En la “situación actual” (paso 2 del estudio de Inteligencia Estratégica) se efectúa la selección de sistemas, con sus respectivos protagonistas, que actúan a partir de intereses propios, desplegando estrategias acordes a su poder y a sus respectivos medios y fines, para describir su evolución en los planos generales de la economía, la política, lo ambiental, lo sociocultural, etc.

Debido a que los sistemas humanos no pueden reducirse a modelos matemáticos, ya que la variedad de interacciones entre los diversos actores, intereses y poderes es infinita, se ha optado por explorar el futuro a partir de presupuestos condicionales tales como, por ejemplo, “*qué ocurriría si....*”. Este método permite examinar diversas resoluciones de las incertidumbres críticas a la luz de sus *fuerzas impulsoras existentes* en el presente, es decir, sin considerar *imaginarios hechos de ruptura*.

De una apreciación de Inteligencia Estratégica surgen un conjunto de tendencias y de impactos (mundiales, regionales, locales, etc.) que, proyectados al futuro de mediano plazo o largo plazo (según sea el interrogante a responder), generan diversos escenarios concatenados.

Anatomía de los escenarios

La construcción de escenarios es una técnica de análisis, cuya explicación excede los alcances de este trabajo; no obstante a modo introductorio y como ayuda a entender lo explicado hasta aquí, sigue una somera enuncianción de los siguientes aspectos relevantes:

- **SITUACIÓN ACTUAL (QUE FUE DESARROLLADA EN EL ESTUDIO PREVIO)**
- **DIMENSIONES CRÍTICAS**
- **FUERZAS IMPULSORAS**
- **INVARIANTES ESTRATÉGICAS (ELEMENTOS PREDETERMINADOS)**
- **INCERTIDUMBRES CRÍTICAS**
- **TRAMA (LÓGICA DE LOS ESCENARIOS)**
- **IMAGEN DEL FUTURO**

¹⁶ Op. Cit. Gallopín 1997.

Volviendo al mapa de Mercados potenciales, vimos que es importante tener en cuenta aspectos demográficos, políticos, económicos, socioculturales, y podría aparecer según el caso a estudiar, la dimensión ambiental, etc. Estas son las **fuerzas impulsoras** principales, que representan los hechos, factores, tendencias, o procesos claves que influyen la situación, el tema focal, o las decisiones, y que propulsan al sistema y determinan el desenlace de la historia.

Supongamos que el horizonte de tiempo que vamos a evaluar es de 10 años. Probablemente la variable demográfica no se vea afectada (salvo una gran catástrofe) y se mantenga igual en los distintos escenarios que construimos. En esos casos, esa variable es considerada como **invariante estratégica**.

Teniendo en claro cuáles son las fuerzas impulsoras se comienza a definir las **dimensiones críticas**. Éstas definen el espacio multidimensional dentro del cual se irá construyendo el escenario. En la descripción de la situación podrían haber aparecido variables como el crecimiento económico, la movilidad social ascendente, o por el contrario, el decrecimiento económico, el incremento de la conflictividad social, la expansión de la corrupción, etc. Nótese que la historia está llena de casos donde al evaluar solamente los indicadores económicos de un país o una región no se pudo vislumbrar su caída hasta después de desatada la crisis. (caída del Sudeste asiático, efecto Tequila, etc.).

Las dimensiones críticas de la organización van a estar dadas principalmente por sus fortalezas/capacidades, vulnerabilidades y por el interjuego que plantea en su relación con su competencia y el medio en el cual se va a mover.

La forma en que vayan evolucionando las fuerzas impulsoras puede representar incertidumbres críticas cuya resolución afectaría en forma fundamental el curso de eventos. Hay incertidumbres fundamentales que no pueden ser cuantificadas y medidas científicamente, pero sí a través de un ejercicio creativo tal como ¿Qué pasaría si...?

Si fuimos capaces de detectar algunas de las amenazas que se presentan para nuestro proyecto, podremos explorar caminos alternativos no sólo para disminuir nuestras vulnerabilidades sino también para crear nuevas alianzas.

Un mismo conjunto de fuerzas impulsoras puede, comportarse en formas diferentes, siguiendo tramas distintas. Los escenarios exploran unas pocas de esas alternativas. Si el estudio de Inteligencia Estratégica estuvo bien realizado, es probable que uno pueda configurar una trama congruente con las principales tendencias detectadas.

Si bien la combinatoria de las posibilidades futuras es infinita, se recomienda reducir su número a dos o tres a fin de que sean utilizables para la discusión y la toma de decisiones.

En la medida en que no se impongan cambios de rumbo, la organización estará ubicada en un escenario tendencial o probable. Si por el contrario, se potencian las fortalezas y capacidades y se disminuyen las vulnerabilidades, el escenario se acercaría a un futuro deseable.

Para tener una aproximación más práctica de la metodología se adjunta en Anexo la transcripción de partes de un documento que construyó tres escenarios para evaluar la

sostenibilidad ambiental del desarrollo en la Argentina¹⁷. Cabe resaltar que es el producto de múltiples estudios realizados por equipos interdisciplinarios.

No es esperable que hacer Inteligencia Estratégica aporte un 100% de garantía de éxito, ya que como vimos, la organización se mueve en un sistema complejo, dinámico y altamente competitivo, pero, pretender mantenerse dentro de éste sistema sin hacer Inteligencia, garantiza por lo menos la dilapidación y pérdida de cuantiosos recursos económicos y tiempo cuando no, un rotundo fracaso.

El futuro está allí y se construye a partir de acciones (e inacciones). Los mejores resultados los obtienen aquellos que pueden “inteligentemente” operacionalizar la información y sus acciones en un entorno altamente cambiante.

¹⁷Gilberto C. Gallopín Asesor Regional de la CEPAL. “La sostenibilidad ambiental del desarrollo en argentina: tres futuros. Abril del 2004.

Anexo 1

Los diez supuestos falsos sobre los cuales se estructuró la trampa estratégica en que cayó IBM

Desde los años 40, la IBM ha sido casi un sinónimo para designar a una computadora. A pesar de ello, al final de los años 80 - la década que inauguró la era de las PC -, la gigantesca empresa se encontraba a la deriva y desconectada tanto de los clientes como de las innovaciones del sector.

Cuando Louis Gestner tomó las riendas como presidente ejecutivo en 1993, muchos en Wall Street creyeron que la compañía era un gigante cuyo cuerpo seguía moviéndose a pesar de la defunción del cerebro.

Supuesto falso N° 1

Todo el personal de IBM, pero especialmente su estructura dirigencial desde la cúspide hasta las capas medias, estaba absolutamente imbuido de la idea de que ningún otro rival en el mercado se hallaba en condiciones de desafiar su fantástica supremacía tecnológica.

Supuesto falso N° 2

De lo manifestado en el punto anterior se desprende que en el personal de IBM existía la suposición de que había que despreocuparse absolutamente de lo que hicieran los competidores en el mercado, porque cualquiera fuese la estrategia de los mismos iban a ser fácilmente derrotados por IBM.

Supuesto falso N° 3

Como consecuencia de ese sentimiento de supremacía, IBM debía continuar fabricando exactamente lo mismo que lo que había hecho en el pasado, seguir introduciendo mejoras técnicas y convencer al mercado de la bondad permanente de sus productos. Se seguía suponiendo un consumidor totalmente dócil e inclinado a seguir los dictados de IBM.

Supuesto falso N° 4

El centro del negocio principal, aquél que producía cuantiosas ganancias, seguiría siendo por largo tiempo la fabricación y venta de las grandes computadoras aptas para funcionar en organizaciones de gran dimensión y ahí había que seguir concentrando el grueso de la masa de los recursos intelectuales humanos y financieros de la empresa.

Supuesto falso N° 5

La aparición de las computadoras personales fue considerada un hecho menor, que de ningún modo podía alterar el panorama global del mercado y que el surgimiento de las PC no significaba ninguna amenaza.

Supuesto falso N° 6

La misma grandiosidad de IBM y su espíritu de elitismo tecnológico, la había preparado psicológica y mentalmente para despreciar productos de dimensión física muy inferior a los que fabricaba la empresa.

Se asemejó producto pequeño con mercado pequeño, las PC fueron consideradas como un fenómeno puramente marginal del mercado, sin demasiadas perspectivas de futuro en cuanto a su posible expansión.

Supuesto falso N° 7

Aun cuando se diese un ritmo importante de ventas para las PC, nada justificaba un cambio fundamental en el pensamiento estratégico de la empresa. A lo más que podía aspirar alguno que pretendiese modificar el esquema vigente, era a incorporar las PC como un producto marginal dentro de la organización global de la empresa.

Supuesto falso N° 8

El carisma extraordinario del sello IBM era un factor considerado de formidable capacidad de sugestión en el mercado, a tal punto que de ninguna manera se justificaban inversiones de

envergadura y cambio de la mentalidad de la empresa, para hacer frente a la aparición de las PC.

Supuesto falso N° 9

Los brillantes ingenieros de IBM consideraron que los criterios de investigación y desarrollo de la empresa debían mantenerse tal cual estaban. De ningún modo tendría que existir una tendencia marcada hacia una permanente subordinación a las necesidades prácticas de los consumidores.

Eran éstos los que debían ajustarse a los patrones tecnológicos de IBM y no a la inversa. IBM no sólo vendía productos de altísima tecnología, también debía educar a los compradores acerca de cuáles deberían ser sus verdaderas preferencias.

Supuesto falso N° 10

Una vez observado el portentoso desarrollo del mercado de las PC, el surgimiento de nuevos y formidables competidores que comenzaron a cercenar parte del casi monopolístico mercado que tenía IBM, la velocidad de reacción de la dirección empresaria a esta revolución del mercado fue increíblemente lenta.

Existió un enorme divorcio entre la velocidad con que se modificaban las pautas de comercialización en el mercado y el tipo de productos que tenían la máxima demanda, y la enorme lentitud de reacción de la dirigencia de IBM. Este cambio en los patrones del mercado no fue evaluado correctamente al comienzo de su aparición, y luego de iniciada tampoco se calibró la magnitud y duración de ese fenómeno.

Una vez concientizada la magnitud del desafío (lo que llevó varios años), se tardó otro inmenso lapso en darse cuenta de la necesidad de realizar reformas drásticas en la mentalidad, la estrategia y la organización de la empresa, para ponerse definitivamente a la altura de las nuevas exigencias del mercado.

En el fondo, la suposición implícita en este tipo de conducta era, o bien que la amenaza de las PC no era significativa, o bien que la misma no iba a ser permanente. En última instancia, se pensaba que IBM, con su misma estructura y filosofía, estaba en condiciones de ganar ese desafío.

Pocos casos como el descrito son tan elocuentes acerca del espíritu corporativo, estrecho y cerrado en el que se mueven y se nutren las grandes organizaciones, con una extraordinaria dificultad para que se filtren en sus pesadas estructuras las señales de los grandes cambios de la realidad.

**Extractos tomados del trabajo de Gilberto C. Gallopín Asesor Regional de la CEPAL.
“La sostenibilidad ambiental del desarrollo en Argentina: tres futuros. Abril del 2004.**

Las fuerzas impulsoras globales o externas más relevantes en términos de la sostenibilidad ambiental argentina quedaron definidas de la siguiente manera:

Económicas: globalización (incompleta y desigual), patrones internacionales de demanda, flujos de inversión (volumen y volatilidad), primacía de las economías del conocimiento.

Tecnológicas: desarrollo acelerado de la informática y telemática, biotecnología, nuevos materiales, nuevas fuentes de energía, y nanotecnología.

Sociales: tendencias a la convergencia en condiciones de vida entre los países, o bien tendencias a incrementar la desigualdad. Esta sería una “incertidumbre crítica”, particularmente en cuanto a sus efectos sobre los conflictos intra y supra nacionales.

Ambientales: evolución del cambio climático global, y sus manifestaciones específicas. Los efectos potenciales sobre los agroecosistemas, recursos hídricos, distribución de especies patógenas y enfermedades, son difíciles de predecir, pero potencialmente importantes. La seguridad alimentaria mundial, y el acceso al agua, serían directamente afectados, en el horizonte de tiempo de los escenarios, con los problemas asociados a las variaciones geográficas de los cambios climáticos que comenzarán a hacerse notar a mediados del período. Impactos adicionales sobre la biodiversidad, el funcionamiento de los ecosistemas y los ciclos ecológicos regionales existirán, pero son difíciles de evaluar y aún de identificar. El cambio ambiental global es probablemente una “invariante estratégica”, o “elemento predeterminado”, ya que los procesos de cambio climático global ya están desencadenados (REF). Las incertidumbres principales se dan en cuanto a su magnitud, y sobre todo, a la distribución geográfica de sus manifestaciones.

Culturales: homogeneización cultural con expansión de la ética individualista y consumista, o bien despliegue de la ética de la solidaridad y la diversidad cultural. Esta disyuntiva representa una incertidumbre crítica, que impactaría directamente a la inserción de los países en el orden mundial.

Geopolíticas: tendencias a la concentración del poder económico y militar y a un orden internacional autoritario por parte de los países industrializados, con conflictos internacionales crecientes y un recrudecimiento de los movimientos terroristas, o bien una estructura de poder más distribuida incluyendo países y agrupaciones regionales de países, en un clima internacional de cooperación. Esta es una incertidumbre crítica, afectando directamente los grados de libertad para los países.

Tres macroescenarios han sido definidos para orientar la discusión de las estrategias Científico Tecnológica relacionadas con la sostenibilidad ambiental en Argentina. Nótese el detalle de denominar los escenarios con frases y palabras descriptivas, las cuales aportan un mensaje perceptivo en sí mismo, coherente y descifrable para el contexto en que se enuncian:

La Importancia de la Inteligencia Estratégica en el Mundo de la Complejidad

- *La Voz del Pasado (Lánguido Suspiro)*: este escenario representa la consolidación de la historia de altibajos con deterioro gradual.
- *El Puma Rampante*: un escenario de aplicación exitosa del modelo neoliberal de crecimiento económico basado en la exportación.
- *El Nuevo Camino (Búsqueda Emergente)*: un escenario centrado en el aprovechamiento sostenible de los recursos ambientales y la equidad social.

Cada escenario fue desarrollado manteniendo una congruencia estructural en su trama. A continuación se adjunta una tabla simplificada de las principales características de cada uno.

La Importancia de la Inteligencia Estratégica en el Mundo de la Complejidad

Tabla I: Fuerzas impulsoras en los diferentes escenarios

<i>FUERZAS IMPULSORAS CENTRALES</i>	LA VOZ DEL PASADO (LÁNGUIDO SUSPIRO)	EL PUMA RAMPANTE	EL NUEVO CAMINO (BÚSQUEDA EMERGENTE)
ECONÓMICAS	◆ Ciclos de crecimiento y estancamiento ◆ Ineficiencia por cortoplacismo	◆ Énfasis en producción agropecuaria e industrial para exportación ◆ Amplia apertura económica	◆ Apertura económica selectiva buscando competitividad basada en bienes y servicios tecnológicos y aprovechamiento sostenible de los recursos ambientales
TECNOLÓGICA S	◆ Difusión tecnológica incompleta y heterogénea ◆ Ineficiencia por desarticulación tecnológica	◆ Rápida difusión, particularmente en sectores asociados a las exportaciones y servicios no sustituibles	◆ Innovación y rápida difusión orientada social y ambientalmente, además de para exportación
SOCIALES	◆ Crecientes desigualdades	◆ Continúan desigualdades	◆ Políticas redistributivas y de protección social ◆ Énfasis sostenido en educación y capacitación
AMBIENTALES	◆ Desaprovechamiento de algunos recursos ambientales, sobre-explotación de otros ◆ Creciente degradación ambiental y contaminación	◆ Continúa degradación ambiental	◆ Protección de ecosistemas y funciones críticas
CULTURALES	◆ Desconfianza; incapacidad de concertar ◆ Corrupción	◆ Preponderancia de la ética individualista y consumista	◆ surgimiento de una ética de solidaridad social y de valoración de los factores no materiales de la calidad de vida
GOBERNABILIDAD	◆ <i>Tensiones entre los sectores estatal y privado</i> ◆ Crecientes protestas sociales llegando a conflicto frecuente y generalizado	◆ Subsidiaridad y reducción del Estado a favor del mercado	◆ recuperación del papel regulador del estado ◆ aumento de la participación ciudadana ◆ cooperación regional e internacional