

2015 nº 19

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



INTELIGENCIA
ESTRATÉGICA Y EMPRESAS:
Conocer, comprender, actuar, influir

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:
Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:
AR Difusión

ILUSTRACIONES:
Marisa Maestre

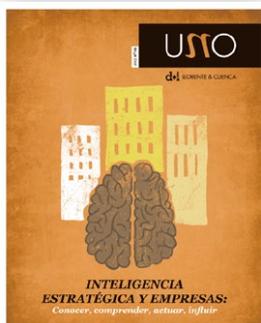
IMPRESIÓN:
naturprint.com

Impreso en España
Madrid, febrero 2015

d+i LLORENTE & CUENCA no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM

Disponible para iPad
App Store



Todos los derechos reservados.
Queda terminantemente prohibida
la reproducción total o parcial de los textos
e imágenes contenidos en este libro
sin la autorización expresa de
d+i LLORENTE & CUENCA.

SUMARIO

2015 N° 19

4

QUIÉNES **SON**
LOS **colaboradores**

6

**INTELIGENCIA
ESTRATÉGICA
Y EMPRESAS:
Conocer, comprender,
actuar, influir**

9

POR QUÉ **UNA EMPRESA**
NO ES **un negocio**

13

INTELIGENCIA **ECONÓMICA;**
UNA **política pública**
PARA **España**

15

LAS OPORTUNIDADES DE LA
INTELIGENCIA
EN LA **empresa**: CÓMO
implementarla

17

LA **PARTICIPACIÓN** DE LAS
ENTIDADES EMPRESARIAS EN LAS POLÍTICAS
PÚBLICAS: **el Foro** DE
Convergencia Empresarial

21

CIBERCORPORACIONES,
ciberinteligentes,
CIBERSEGURAS

23

LA **UTILIDAD** DE LO **INÚTIL:**
ética E **inteligencia**
COMPETITIVA

27

EL **MONITOREO** O EL SÍNDROME
QUE RALENTIZA EL DESARROLLO DE LA
Inteligencia Estratégica

29

EM **BUSCA** DA
mensagem estratégica

32

INTELIGENCIA COMPETITIVA:
FUENTES, MÉTODOS Y
comunicación

35

LA **INTELIGENCIA**
EN EL SECTOR PRIVADO COMO
ventaja competitiva

37

GESTIÓN DE LA **INFLUENCIA:**
Inteligencia Y ASUNTOS PÚBLICOS

41

PREMIOS
conseguidos POR **UNO**

42

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de El Correo de Bilbao, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como Asesor externo permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]



Félix Sanz

El general de Ejército (r) Félix Sanz Roldán ocupa desde 2009 el cargo de secretario de Estado director del Centro Nacional de Inteligencia. Ingresó en la Academia General Militar en 1962, recibiendo el despacho de Teniente de Artillería en 1966. Desde entonces, ha desempeñado diferentes destinos entre ellos: subdirector general de Planes y Relaciones Internacionales del Ministerio de Defensa, director general de Política de Defensa, jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD) y general de Ejército. Es doctor Honoris Causa por la Universidad Alfonso X El Sabio de Madrid y ha recibido numerosas condecoraciones nacionales e internacionales. [España]



Isaac Martín

Es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid y funcionario del Cuerpo de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado desde el año 1999. Actualmente, es director general de Internacionalización de la Empresa de ICEX España Exportación e Inversiones. Desarrolló su carrera profesional como consejero económico y comercial jefe en varias oficinas comerciales. Entre su amplia labor docente, destaca su participación en el curso "Inteligencia empresarial y estrategia competitiva" del Centro de Estudios Comerciales. En la actualidad es miembro del Comité Ejecutivo del OEME (Observatorio de la Empresa Multinacional Española) de ESADE. [España]



Miguel Blanco

Es director general del Swiss Medical Group, presidente de IDEA y coordinador del Foro de Convergencia Empresarial. Miguel cursó el Programa de Alta Dirección en el Instituto de Altos Estudios Empresariales y es contador público (Universidad de Buenos Aires). Con anterioridad, fue gerente general y vicepresidente segundo de Argencard SA, director y chief financial officer de The Exxel Group. Además, fue socio y miembro del Comité Directivo de Coopers & Lybrand en Argentina, Paraguay, Bolivia y Uruguay, y síndico de bancos y empresas comerciales e industriales. También es profesor de las Cátedras de Auditoría, Estados Contables y Auditoría de Sistemas Computarizados en la Universidad de Buenos Aires y Universidad Católica Argentina. [Argentina]



Constantino Méndez

Ha sido director general del Instituto Social de la Marina y del Instituto Nacional de la Seguridad Social. Entre 1993 y 1996 fue diputado en el Congreso de los Diputados. En 1994 fue nombrado secretario de Estado para las Administraciones Públicas y, en 2004, delegado del Gobierno en la Comunidad Autónoma de Madrid. Hasta su nombramiento como secretario de Estado de Defensa era presidente de la Sociedad Estatal de Infraestructuras y Equipamientos Penitenciarios. Es abogado y funcionario en excedencia. [España]



Fernando Velasco

Es profesor titular de Filosofía Moral en la Universidad Rey Juan Carlos. En el año 2005 puso en marcha la Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos establecida por un convenio de colaboración con el Centro Nacional de Inteligencia en el marco del proyecto de cultura de inteligencia. Es codirector de la revista *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva* desde su creación en 2006; la primera revista académica editada en España sobre inteligencia. Desde 2009 codirige el Máster en Analista de Inteligencia, máster interuniversitario de carácter internacional. Es miembro del Capítulo Español de la Asociación de Profesionales de la Inteligencia Competitiva (SCIP). [España]



Fernando Palop

Licenciado en Ciencias Económicas y en Derecho, y especialista en vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Cofundador en 1998 de la empresa triz XXI SL (www.triz.es), orientada a proporcionar soluciones de software, consultoría y formación en inteligencia competitiva e innovación. Miembro del Comité Técnico 166 de normalización sobre I+D+i, AENOR, ponente norma UNE 166.006 sobre Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Además, es experto español acreditado por AENOR en el CEN 386 WG 6 sobre *Strategic Intelligence Management*. Fernando es también profesor asociado desde el 2000 en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Valencia en el Área de Gestión. [España]

QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

Mateus Furlanetto



Possui graduação em Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (1999), especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (2003) e mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2011). Participou do Curso Internacional de Comunicação Empresarial Aberje – Syracuse University. É diretor de Relações Institucionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Aberje, professor do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. É membro do Conselho da Global Alliance for Public Relations and Communication Management. [Brasil]

Rubén Arcos



Es doctor, profesor de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Rey Juan Carlos e investigador de la Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos desde su fundación en el año 2005. Es coordinador del Máster Interuniversitario en Analista de Inteligencia. En el año 2013 fundó SCIP España (Strategic and Competitive Intelligence Professionals), el capítulo español de la Asociación Internacional de Profesionales de Inteligencia Competitiva establecida en Estados Unidos en el año 1986. Es miembro internacional de la Public Relations Society of America (PRSA). Su último libro es *The Art of Intelligence: Simulations, Exercises, and Games* (Rowman & Littlefield Publishers, 2014). [España]

Antonio Fournier



Es presidente del Consejo Asesor de LLORENTE & CUENCA y reconocido profesional de asuntos públicos, marketing y comunicación estratégica. Ha trabajado en una amplia gama de sectores tales como energía, infraestructuras, telecomunicaciones y defensa. Fundó en 1995 IC&M, agencia pionera y líder en España en comunicación de marketing. Es, además, presidente de Intelcorp AFICI y socio en España de ESL & Network, especialistas en inteligencia y asuntos públicos corporativos. [España]

Joan Navarro



Socio y vicepresidente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA. Dirige el Área de Asuntos Públicos desde abril de 2010 y socio de la compañía desde 2012. Durante estos años ha conseguido crear el principal Departamento de Asuntos Públicos del mercado español. Ha sido director y portavoz de La Coalición de Creadores e Industrias de Contenidos Audiovisuales y ha ocupado diversos cargos en la Administración Pública española, entre ellos, director de Relaciones Institucionales de la Sociedad Estatal Aguas de las Cuenas Mediterráneas (2006-2008) y director del Gabinete del Ministro de Administraciones Públicas (2004-2006). [España]

Luisa García



Experta en gestión de cuentas regionales y consultoría estratégica, Luisa es socia y CEO para la Región Andina de LLORENTE & CUENCA, Presidenta de la Cámara Oficial de Comercio de España en Perú y la “chapter chair” del capítulo peruano de la Young Presidents’ Organization (YPO). Además, pertenece al Consejo Consultivo de Ayuda en Acción, y a los comités asesores de Enseña Perú y de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) en Perú. Luisa fue elegida como una de las 50 mujeres de negocios más influyentes de América Latina por la publicación Latin Business Chronicle en 2013 y, también, ha sido reconocida como Ejecutiva del Año en América Latina, Ejecutiva del Año en Servicios Corporativos y Mujer del Año, en la categoría de Comunicación, en los Stevie Awards for Women in Business. [Perú]

***INTELIGENCIA
ESTRATÉGICA Y EMPRESAS:
Conocer, comprender, actuar, influir***





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA / Brasil-España

Hoy, la información parece estar al alcance de todos. Estamos rodeados de información a la que se accede de forma sencilla en ingentes cantidades. Sin embargo, la obtención de la información relevante y la extracción del significado de esa enorme maraña de datos desestructurados que nos rodean, implican una capacidad de análisis que exige una sólida preparación.

Los contextos económicos, políticos, regulatorios, tecnológicos o sociales están estrechamente interconectados, una mala interpretación de esa compleja realidad puede llevar a empresas y organizaciones a decisiones equivocadas. Para evitar esta situación, debemos mejorar nuestra capacidad de establecer una imagen auténtica de la realidad y, sobre todo, de cómo esta puede afectar al futuro de la compañía, ya sea por la acción de la competencia o por las presiones del entorno social o regulatorio.

La disciplina de “inteligencia”, en el imaginario social, ha sido, hasta hace muy poco, un concepto ligado a la seguridad de Estados o incluso al espionaje. Hoy, esta disciplina que desarrollan auténticos expertos en análisis político, económico y social, ha traspasado las fronteras de la seguridad, para aportar conocimiento experto en la toma de decisiones empresariales.

Estados Unidos es pionero en el desarrollo de esta disciplina, primero en sus aplicaciones militares y civiles, hoy también como una herramienta al servicio de la estrategia empresarial, no solo respecto del necesario conocimiento de los competidores, sino

“*La disciplina de “inteligencia”, en el imaginario social, ha sido, hasta hace muy poco, un concepto ligado a la seguridad de Estados o incluso al espionaje*”

también, sobre cómo integrar las ventajas (y minimizar los riesgos) procedentes del entorno económico y social.

La historia de numerosas compañías, algunas desaparecidas por no haber interpretado correctamente la información y el contexto competitivo, y otras que han sabido hacer frente a cambios vertiginosos haciendo uso de la información como factor de cambio, nos ha demostrado que el conocimiento y la anticipación en la toma de decisiones, posee en la actualidad un valor incalculable para toda organización que desee competir en las mejores condiciones.

Por todo ello, hemos querido dedicar este número 19 de la revista UNO, al concepto de inteligencia competitiva, a su significado e importancia, su modo de producción y cómo utilizarla de forma complementaria al desarrollo, no solo de los planes estratégicos de las empresas, sino en la toma de decisiones diarias. Contamos, como siempre, con expertos de varios de los países en donde LLORENTE & CUENCA opera y con los muy significativos apoyos de la Cátedra de Inteligencia de la Universidad Rey Juan Carlos y una extraordinaria reflexión del propio director del Centro Nacional de Inteligencia Español.



POR QUÉ **UNA EMPRESA** NO ES *un negocio*



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo / España

La contestación a la interrogante que plantea el título de este texto tiene una respuesta fulminante: el concepto de negocio remite a una idea elemental que consiste en ganar dinero con una actividad lícita sin una aportación adicional de valor añadido a la sociedad, en tanto que una empresa es un agente que socializa valores que sirven activamente para la convivencia. La diferencia consiste, también, en que un negocio resulta una organización inerte y una empresa dispone de atributos inmateriales, entre ellos de una inteligencia corporativa en función de la cual sus decisiones están guiadas, no sólo por el legítimo logro de beneficios, sino también por la responsabilidad social.

Esta enorme diferencia entre negocio y empresa la ha tratado con exhaustividad y muy eficazmente el *think tank* español más emergente: el Círculo Cívico de Opinión que en noviembre de 2014 editó su cuaderno nº 14 dedicado al epígrafe “Empresa, función empresarial y legitimidad social de los empresarios”. Integrado por catedráticos, periodistas, profesionales y pensadores, el Círculo Cívico de Opinión acaba de hacer una aportación fundamental a la comprensión de la empresa como un factor social constructivo e indispensable. Explica en el preámbulo del cuaderno citado que “en su concepción clásica, el empresario era simplemen-

“ *Un negocio resulta una organización inerte y una empresa dispone de atributos inmateriales, entre ellos, los de la inteligencia corporativa que guiará su responsabilidad social*

te la persona que organizaba y manejaba los riesgos de un negocio, y sus principales funciones consistían en anticipar el futuro, emplear eficientemente los recursos productivos, proveer de bienes a los consumidores, buscar nuevas oportunidades de negocio y liderar el proceso de cambio con una acción proactiva de

arbitraje a partir del sistema de señales que proporcionan los precios. Gobierno del riesgo, innovación y proactividad eran, pues, las tres dimensiones fundamentales de la función empresarial en la época del *laissez faire*”.

Sin embargo, este estadio en la consideración del empresario ha sido ya superado por las exigencias sociales que se plantean a los gestores: ahora se requiere que todas esas funciones se practiquen en un marco de alta responsabilidad y sensible sentido ético. De ahí nació la responsabilidad social corporativa que ha sido definida recientemente por la Comisión Europea como la función que “maximiza la creación de valor compartido por todos e identifica, previene y atenúa las posibles consecuencias adversas de las compañías en el ejercicio de su actividad”. Es decir, la RSC es la consagración definitiva de la empresa y de la función empresarial como una variable de la construcción de una sociedad que se desenvuelve en un proceso siempre cambiante y transformador.

“*Se han acabado ya las concepciones anacrónicas en las que los saberes multidisciplinares residían sólo en las universidades, al margen de las empresas. La gestión empresarial absorbe grandes conocimientos*”

De este rol social de la empresa se deducen muchas obligaciones de las empresas hacia su propio funcionamiento y de la sociedad y los gobiernos hacia ellas. Hoy por hoy, la empresa ha de tener un cerebro que elabore sus decisiones inteligentes que consisten en insertar sus decisiones en los contextos sociales, políticos, económicos y culturales en los que han de obtener los mayores beneficios, entendidos éstos no sólo en su acepción estrictamente material o monetaria, sino en términos mucho más amplios que son los de generar valor compartido. La inteligencia de las empresas consiste en la acumulación de conocimientos de variada naturaleza, en su procesamiento y análisis y en la adopción de decisiones coherentes con las conclusiones que de ese proceso de reflexión se haya obtenido.

Una de las muchas y nefastas consecuencias de la crisis económica consiste en la deslegitimación social de las empresas, de su consideración negativa en el remonte de la recesión y la pérdida de su rostro social. De ahí que dos catedráticos de Organización de Empresas –Emilio Huertas Arribas de la Universidad Pública de Navarra y Vicente Salas Fumás de la Universidad de Zaragoza– hayan propuesto en la publicación antes referenciada una serie de medidas –en el ámbito español pero válidas desde una perspectiva comparada– para recuperar el papel nutriente de la empresa en la sociedad, es decir, en el regreso a la aplicación de la inteligencia corporativa en la gestión empresarial.

Para estos docentes debe comenzarse por reconocer que la confianza empresa-sociedad es un valor estratégico que se ha de defender; que se ha de cuidar el lenguaje y el uso de palabras para superar la situación actual con la que los ciudadanos (en referencia a los españoles) expresan una gran desconfianza hacia las grandes empresas; que la empresa crea valor social y que por ello hay que evitar separar conceptos como valor económico y valor social de las aportaciones de las empresas a la sociedad; que la información y la transparencia son los ejes de la comunicación interna y externa de las empresas; que hay que explicar a la opinión pública la estrategia y políticas de remuneración y contratación del talento que realizan las empresas; que la empresa española –no así la de otros países– tiene un historial de crecimiento muy volátil y debería, por tanto, evolucionar hacia otro más sostenido y, finalmente, que las empresas deben construir un compromiso



fuerte hacia las personas impulsando nuevos modelos de relaciones laborales.

En definitiva, el empresario y su instrumento –la empresa– no es, en palabras de Álvaro Cuervo, catedrático de Economía de la Empresa, un “buscador de rentas”. Entonces, ¿qué es? La respuesta –una magnífica respuesta– la ofrece otra autoridad en la materia, Santiago García Echevarría, catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá: “Sin empresarios eficientes, ética y económicamente, no existe la posibilidad de funcionamiento eficiente de una sociedad moderna. El empresario es la clave del crecimiento económico, del empleo y de la competitividad generadora de los recursos necesarios para el desarrollo integral de las personas. De la existencia de la figura empresarial depende el desarrollo de la economía y la eficiente disposición de los recursos escasos necesarios para cubrir las necesidades de las personas”.

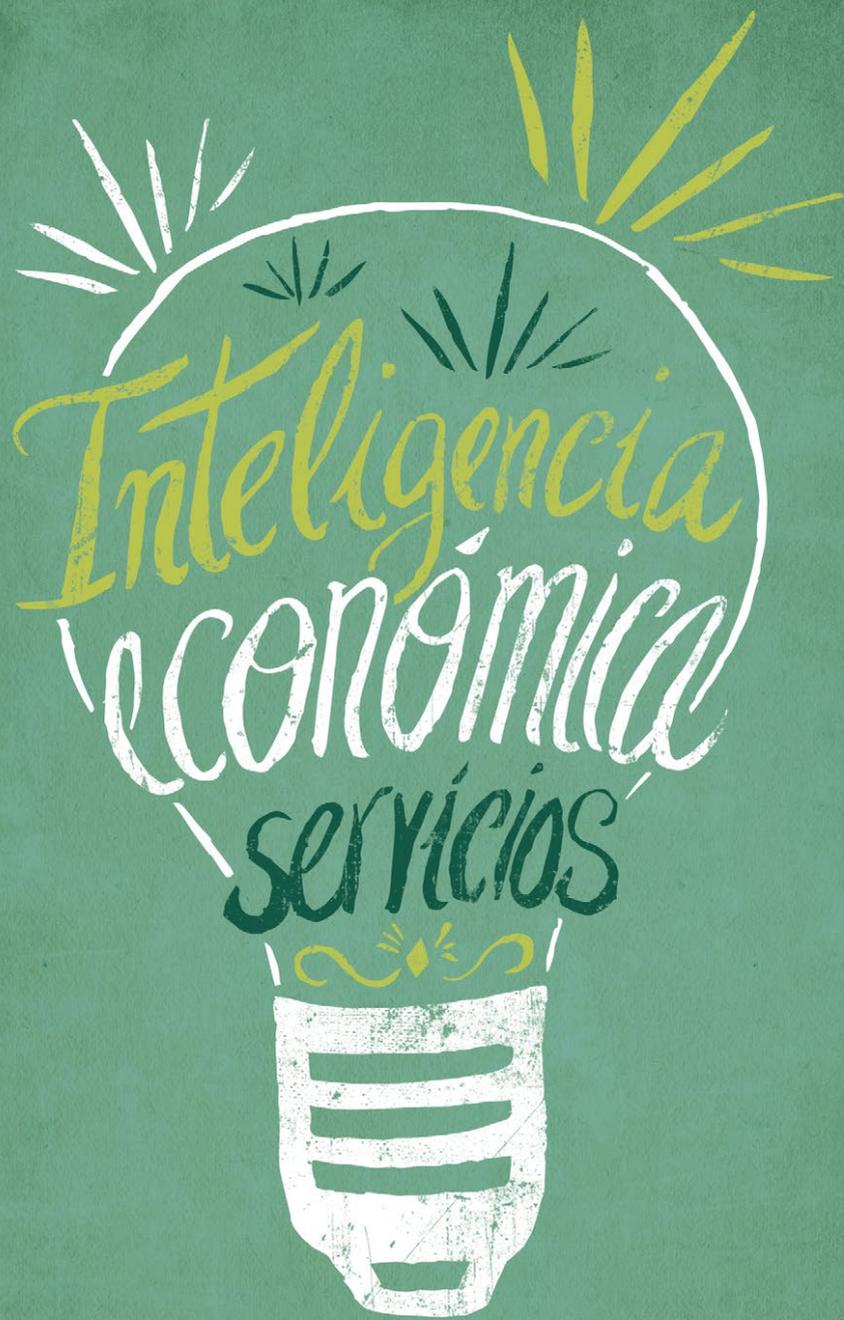
El reto o el desafío empresarial que la sociedad de nuestros días atribuye a la empresa y al empresario sólo puede satisfacerse con la incorporación de talento a la organización para desarrollar los conocimientos necesarios que den respuesta al rol social empresarial. Se han acabado ya las concepciones anacrónicas en las que los saberes multidisciplinares residían sólo en las universidades, al margen de

“El empresario no es un “buscador de rentas” y de la existencia de su figura “depende el desarrollo de la economía y la eficiente disposición de los recursos escasos necesarios para cubrir las necesidades de las personas”



las empresas. No es posible ya la gestión empresarial sin la absorción de amplios y profundos conocimientos específicos y generales. Los grandes fracasos empresariales se han producido muchas veces –más allá de comportamientos personales incompetentes, incorrectos o delictivos– por ignorancia o desconocimiento de los factores que contextualizan y ofrecen sentido a una decisión empresarial.

Esta función social de la empresa, que requiere dotarla de inteligencia, exige también gestores diferentes, apoyados en experiencias personales diversas y trayectorias ricas en avatares, y en la integración de equipos que, en una labor coordinada y de conjunto, elaboren las estrategias empresariales que desemboquen en un valor compartido –empresa y sociedad– y que establezcan entre la una y la otra una especie de simbiosis recíprocamente beneficiosa y fructífera. El fracaso acecha al gestor que confunda empresa con el mero negocio. Y el éxito le sonreirá al que vincule su función al reconocimiento social, obteniendo así una reputación que le reportará liderazgo y capacidad de referencia. Ese será el éxito, en definitiva, de las empresas inteligentes.



Inteligencia
económica
servicios

INTELIGENCIA **ECONÓMICA**; UNA **política pública** PARA **España**



Félix Sanz

Secretario de Estado director del Centro Nacional de Inteligencia / España

“La esencia del conocimiento es tenerlo y aplicarlo o no tenerlo y confesar la ignorancia”. En el actual mundo complejo, interconectado y extraordinariamente cambiante, las palabras de Confucio evidencian lo indispensable del conocimiento, de la inteligencia, para entender los paradigmas que rigen el nuevo orden internacional y responder a los desafíos que plantea.

En este contexto, a principios de los años 90, y como consecuencia de la desaparición de la Unión Soviética, de la universalización de la tecnología y del fenómeno de la globalización, se dio carta de naturaleza a un concepto amplio de amenaza que incluye la economía, o seguridad económica, como un componente básico de la seguridad nacional. El desplazamiento de las tensiones interestatales a este campo, y la elección de la economía como el escenario en el que se dilucida la capacidad de influencia de las naciones, han convertido este tipo de información en un recurso estratégico, siempre que sea objeto de un procesamiento, difusión y utilización adecuados.

Surge así el concepto de Inteligencia Económica, que se define como el dominio y la protección de la información estratégica puesta a disposición de los actores económicos. La Inteligencia Económica no es un fin, sino un medio, una política pública

“ *La Inteligencia Económica no es un fin, sino un medio, una política pública que permite defender los intereses económicos nacionales y garantizar la cohesión social* ”

que permite defender los intereses económicos nacionales y garantizar la cohesión social. Es, como señala Alain Juillet, ex alto responsable para la Inteligencia Económica en Francia, una estrategia global que “debe ser percibida e identificada como un vector de construcción de un nuevo patrón original de crecimiento”.

Los Estados han creado sus respectivos modelos de Inteligencia Económica en función de su idiosincrasia histórica, política, social y cultural. En ellos es denominador común el intento de construir una metodología que permita la integración de información útil en sus distintos niveles de organización: administración, empresa e individuo. Es la triple convergencia a la que se refería Thomas Friedman en su ensayo sobre el mundo plano, cuyas consecuencias se dejan notar en el plano individual, en la forma en que compiten las empresas y en la definición que hacen los países de sus prioridades económicas y geopolíticas.

En el marco del papel del Estado como precursor y dinamizador de la Inteligencia Económica, los servicios de inteligencia, entre ellos el CNI, no han sido ajenos a esta nueva realidad, y han situado la economía como uno de sus principales focos de atención, y la Inteligencia Económica como una de las ramas específicas de su actuación.

En el caso de España, la Ley 11/2002, reguladora del Centro Nacional de Inteligencia, fija como misión principal de esta Institución la de proporcionar al Gobierno la información e inteligencia necesarias para prevenir cualquier riesgo o amenaza que afecte a la independencia e integridad de España, los intereses nacionales y la estabilidad del Estado de Derecho y sus instituciones. Asimismo, entre las funciones del Centro se recoge la protección y promoción de los intereses políticos, económicos, industriales, comerciales y estratégicos de España.

Con ello se atiende a las tres vertientes que integra la Inteligencia Económica: la activa, de obtención de información estratégica; la defensiva o de protección de la economía, y la de influencia, de promoción de los intereses económicos nacionales.

En la primera de ellas, el objetivo es facilitar a las Autoridades información de valor añadido, de forma útil y oportuna, de manera que se reduzca la incertidumbre en su proceso de toma de decisiones y con ello se mejore la competitividad de la economía española.

La labor del CNI en el campo de la protección de la economía implica el seguimiento de los sectores declarados estratégicos, esto es, aquellos que, de verse afectados por injerencias o actuaciones ilícitas, pueden influir negativamente en el buen funcionamiento de la economía e incluso provocar una situación de dependencia estratégica. Para ello, se intenta prevenir y neutralizar actividades que provocan una alteración o uso fraudulento de los mecanismos del mercado o el falseamiento de la libre competencia, como los ciberataques, el espionaje económico e industrial o el blanqueo de dinero, fundamentalmente en lo que se refiere a su conexión con el crimen organizado y el terrorismo. A todo ello se une la vigilancia del comercio de material de doble uso y la protección de la información clasificada.

Especial consideración merece el aspecto de promoción de los intereses económicos nacionales.

Desde esta perspectiva, la Inteligencia Económica puede convertirse en una suerte de política de influencia de envergadura, destinada a fortalecer la presencia del Estado en el concierto internacional, en particular en aquellos territorios con los que España mantiene especiales vínculos históricos, como Iberoamérica, o con las instituciones de las que forma parte, en especial con la Unión Europea.

La certeza de contar con empresas comercialmente competitivas, financieramente viables y tecnológicamente avanzadas es una garantía para la perdurabilidad de la libertad de acción de un Estado. Desde esta perspectiva, el CNI coadyuva en el apoyo a las empresas españolas en el exterior. No se trata de rescatar mecanismos de proteccionismo económico, sino, al contrario, de garantizar que las empresas españolas concurren a armes égales en la competición económica internacional.

Como demuestran los países de nuestro entorno, los Servicios de Inteligencia tienen mucho que aportar facilitando su proceso de internacionalización, contribuyendo a la protección de su información, advirtiendo del riesgo político, garantizando la legalidad de las licitaciones internacionales y, en definitiva, proporcionando la ayuda necesaria para que nuestras empresas sigan creando la base de nuestra prosperidad. El éxito de esta acción depende del establecimiento de una relación directa entre el CNI y las empresas nacionales, de un partenariado público-privado asentado sobre el principio de confianza mutua.

El CNI lidera las políticas públicas españolas de Inteligencia Económica. El objetivo último consiste en transformar los desafíos de la globalización en oportunidades, y situar a nuestro país a la vanguardia de la economía mundial. Sabemos que no estamos solos en el cumplimiento de una misión tan crucial. Es una tarea a la que todos estamos emplazados. Seamos conscientes de que la realidad cambia realmente cuando cambia nuestra mirada sobre ella.

LAS OPORTUNIDADES DE LA **INTELIGENCIA** EN LA *empresa*: CÓMO *implementarla*



Isaac Martín

Director general de Internacionalización de la Empresa en ICEX España Exportación e Inversiones / España

Decía Adam Smith, en *La Riqueza de las Naciones*, que todo hombre sobreestima sus posibilidades de ganar y que la mayoría subestima sus posibilidades de perder. Entonces como ahora, la inteligencia puede marcar la diferencia.

Las ventajas “competitivas definitivas” se evaporan de repente y sobre todo en sectores innovadores, los mayores competidores pueden pronto dejar se suponer las más serias amenazas a nuestra supervivencia. Los mercados albergan más novedad por entrada y salida de nuevos agentes que por la transformación de las empresas que ya están en él. La ventaja más sostenible a la que cabe aspirar es a la superioridad en el proceso de toma de decisiones y la alimentación de éstas con la mejor inteligencia.

La buena inteligencia –conocimiento vinculado a la toma de decisiones– es una combinación afortunada de captación y de acción orientada a apoyar a la empresa en la consecución de su propósito alimentando su capacidad de adaptación.

Tendrán mejor inteligencia aquellas empresas cuyos miembros sean todos captadores y usuarios de inteligencia, en las que ésta sea distribuida hasta aquellas quienes puedan hacer un buen uso de ella, y donde prime captar lo necesario en cada

“ *El valor de la inteligencia viene dado por la contundencia con la que refuerza la capacidad de la empresa para tomar las decisiones necesarias para afrontar su futuro y evolucionar* ”

momento sobre almacenar lo potencialmente interesante en un futuro. El valor de la inteligencia viene dado por la contundencia con la que refuerza la capacidad de la empresa para tomar las decisiones necesarias para afrontar su futuro y evolucionar.

Hay, al menos tres fallos de inteligencia que pueden cometer las empresas aun sin que falte información: que no llegue al sitio adecuado, que aun estando en el sitio adecuado no se emprenda la acción necesaria o que no se emprenda a tiempo. Así, en materia de inteligencia empresarial, se ha producido un progresivo ensanchamiento de los ámbitos considerados relevantes. Hasta finales de los 70, la atención se limitaba a la captación de datos. En los años 80, irrumpió el análisis sectorial. Una década más tarde, se incorporaría el estudio del proceso de toma de decisiones y su impacto sobre los resultados corporativos. Finalmente, se ha incorporado el estudio del comportamiento humano y su impacto sobre la generación y la circulación de la información susceptible de ser transformada en inteligencia.

Se ha desplazado la atención desde los puros datos hacia la generación de las preguntas. La potencia de las respuestas viene determinada por la pertinencia de nuestras preguntas pues éstas acotan

el campo de nuestra comprensión de la realidad que, a su vez, viene condicionada por la calidad de nuestra inteligencia previa. Nuestra inteligencia está condicionada fundamentalmente por el peso del factor humano. Buscamos con obstinación elementos que confirmen nuestras hipótesis de partida y miramos con escepticismo, cuando no recelo, todo lo que parece interponerse en el camino de la confirmación de nuestras expectativas. Nuestras percepciones están profundamente influidas por nuestras expectativas y no tardamos en aborrecer a los que no comparten nuestros puntos de vista pues pronto vemos en ellos obstáculos a nuestros propósitos.

Esta sensibilidad al factor humano es sólo una de las razones por las que la inteligencia competitiva va mucho más allá de los estudios de mercado. La inteligencia competitiva es un proceso cíclico e interactivo que aunque se alimenta de información persigue identificar brechas de conocimiento y captar señales del entorno. Aspira a descubrir oportunidades y reducir incertidumbres. Allí donde los estudios de mercado se centran en el presente, la inteligencia competitiva se proyecta hacia el futuro. Las cadenas de valor sustituyen a los mercados sectoriales como objeto de estudio preferente. Se incorporan elementos informativos que van más allá de las opiniones y puros datos –casi siempre predominantemente financieros–. La segmentación deja paso al análisis de escenarios y la exploración de entornos. Los elementos clave de inteligencia –Key Intelligence Topics (KITs)– se vinculan directamente a los determinantes fundamentales de éxito de la empresa –Key Success Factors–.

Llegado a este punto cabe preguntarse ¿y, entonces, donde residen el problema para una mucha mayor difusión de estas actividades entre nuestras empresas? Cabe citar dos fundamentales. De una parte, escasean los profesionales con sensibilidad a estos asuntos dentro de las organizaciones y son aún más escasos aquellos capaces de hacer frente a esta demanda. Por otro lado, la formulación y

“... escasean los profesionales con sensibilidad a estos asuntos dentro de las organizaciones y son aún más escasos aquellos capaces de hacer frente a esta demanda

puesta en funcionamiento de una estrategia de inteligencia competitiva es un proyecto que requiere una inversión y un compromiso de medio y largo plazo. No hay atajos. En definitiva, el futuro de la inteligencia competitiva en nuestro país está a expensas del factor humano.



LA **PARTICIPACIÓN** DE LAS ENTIDADES EMPRESARIAS EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: *el Foro DE Convergencia Empresarial*



Miguel Blanco

Coordinador del Foro de Convergencia Empresarial / Argentina

Durante muchos años, ha primado entre el empresariado argentino la idea generalizada que la forma de influir en la formulación de las políticas públicas o en alertar sobre las consecuencias de las que propone el Estado era a través de reuniones, individuales o de las cámaras que los agrupan, con funcionarios y/o legisladores con limitada difusión de lo discutido y sin salir a generar públicamente y con profundidad el debate sobre los distintos temas. Mi opinión personal es que esa estrategia ha fracasado, especialmente en los últimos años.

En Argentina, de acuerdo a una investigación efectuada por el Instituto de Altos Estudios Empresarial (IAE), a nivel nacional existen 910 entidades, contando cámaras empresariales (797) y asociaciones de criadores (113), repartidas en distintos niveles: nacional, provincial y en grandes municipios. Otra de las superposiciones se da también por tipos de producto. Por ejemplo, de 56 cámaras que existen en el sector ganadero, 27 corresponden al ganado bovino.

Cada organización recababa la información parcial de su sector, realizaba su propio análisis y, por tanto, las conclusiones eran muy diversas. Las consecuencias de esta situación han sido la falta

“ *Un país en el que sus fuerzas productivas, sociales y políticas operen en un marco de creciente fragmentación no puede progresar como Nación y está llamado a desgastarse en la confrontación perpetua entre sus partes*

de una opinión unificada del empresariado ante las políticas públicas, poca visibilidad ante la sociedad y una imagen confusa y negativa del empresario en la opinión pública.

Una parte significativa del empresariado argentino ha reconocido que esta fragmentación, que ha caracterizado al movimiento empresario, no ha permitido difundir adecuada-

mente su opinión sobre distintos temas de interés público y que es preciso alcanzar una unidad indispensable para fortalecer su representatividad, facilitando de tal modo un diálogo cabal dentro del campo empresario y productivo, como así también con las demás fuerzas vivas sociales y políticas.

Un país en el que sus fuerzas productivas, sociales y políticas operen en un marco de creciente fragmentación no puede progresar como Nación y está llamado a desgastarse en la confrontación perpetua entre sus partes.

A partir de este diagnóstico, un grupo inicialmente pequeño conformado por 6 entidades empresarias comenzó a reunirse en octubre de 2013 para analizar cursos de acción conjunta para remediar esta situación. La primera actividad fue la organización de un seminario en la primera

“El objetivo es que las fuerzas políticas se comprometan a políticas de Estado con amplio consenso. Este consenso aumentaría la certidumbre del horizonte económico, permitiendo atraer las inversiones necesarias que den trabajo y esperanza de un mejor futuro a nuestros conciudadanos

semana de diciembre 2013 que se llamó “Constitución y desarrollo económico” donde se analizaron las consecuencias institucionales, económicas y sociales de la falta de cumplimiento de las normas contenidas en la Constitución Nacional. Luego, tras algunas semanas de conversaciones y reuniones y la incorporación de otras entidades el día 28 de enero aprobamos el documento que se llamó “La hora de la convergencia”.

El Foro de Convergencia Empresarial se propuso contribuir con sus propuestas a delimitar responsabilidades y roles, precisar los contenidos sociales, institucionales, culturales y económicos que integren las respectivas fuerzas políticas del mencionado acuerdo de cumplimiento programático, con el compromiso de complementar, con dicha labor insoslayable, las iniciativas de los equipos profesionales que, en cada una de esas áreas, integren las respectivas fuerzas políticas para la construcción de las mejores políticas públicas.

En conclusión, al realizar esa convocatoria se consideró que había llegado, también para los empresarios argentinos, la hora de la convergencia. Esa hora auspiciosa que rige en el presente el encuentro de los pueblos mediante la integración internacional, el diálogo interreligioso, la búsqueda de unidad por parte de los trabajadores y demás actores sociales, la interdependencia entre la cultura y el trabajo, la técnica y la ética. Esa hora que a otras naciones les ha permitido

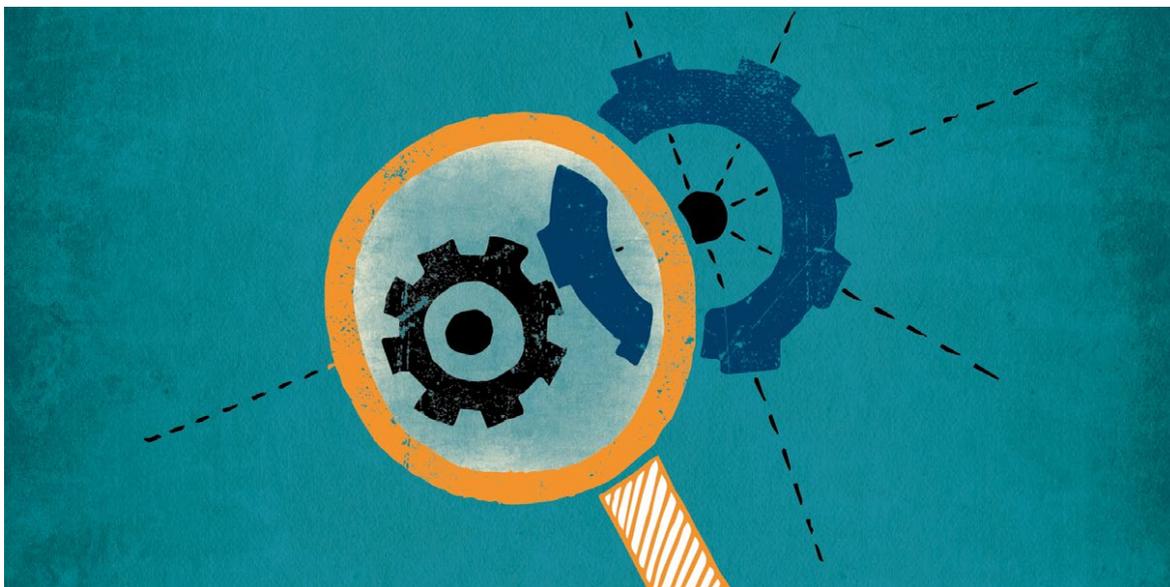
avanzar exitosamente por el camino del desarrollo sostenible y el encuentro provechoso con el mundo.

El 22 de abril publicamos un documento llamado “Bases para la formulación de políticas de Estado” que contiene las propuestas del Foro agrupadas en tres vectores: el institucional, el económico y el social.

Actualmente el Foro está integrado por 62 entidades, entre entidades empresarias que participen del Foro y organizaciones de profesionales, agrupaciones religiosas y fundaciones que adhieren a los postulados del Foro y se siguen incorporando nuevas entidades que están de acuerdo con estos propósitos.

El propósito del Foro es, en primer lugar, clarificar el rol del empresario en la sociedad ratificando que, primero, somos ciudadanos de Argentina y queremos un país que progrese más allá del origen del capital de las empresas de las que formamos parte. Segundo, que nuestra función es crear valor, organizando ideas, trabajo y capital, que somos el motor del desarrollo sostenible y una gran fuente de creación de empleo genuino. Por último que, a través de los impuestos que pagamos, financiamos al estado nacional, provincial y municipal para que puedan proveer los servicios públicos de salud, educación, seguridad y defensa.

Esta necesidad de reafirmar estos puntos parte del análisis de la información obtenida previamente. Encuestas serias muestran que la opinión de la sociedad en general sobre el empresario es muy negativa, alimentada durante muchos años por la prédica política que tiene una justificación fácil haciendo responsables a los empresarios, por una prensa que se hace eco de dichas acusaciones y, digámoslo también, por casos de corrupción que involucran a empresarios que no representan a la mayoría del empresariado pero contribuyen a la creación de la mala imagen. Va



a llevar años revertir esta opinión pero creemos que la forma de comenzar a hacerlo es participar activamente en la cosa pública difundiendo nuestra opinión y destacando nuestro rol en la sociedad. Para que nuestra opinión sea válida para las fuerzas políticas estará basada en un análisis riguroso de cuál es el interés general de la sociedad. De otro modo, una información mal recabada o mal analizada (o analizada parcialmente por sectores económicos diversos) nos llevará a no resultar de utilidad para el desarrollo de nuestro país. De ahí la relevancia de incluir en el Foro a numerosas entidades de sensibilidades y ámbitos de actividad diferentes.

Estamos desarrollando un programa de reuniones con Jefatura del Gabinete, partidos políticos, representantes sindicales y de las distintas confesiones religiosas para presentar nuestras propuestas institucionales, económicas y sociales, tanto a nivel nacional como regional. En estas reuniones, compartimos opiniones para mejorar las propuestas presentadas. El objetivo es que las fuerzas políticas se comprometan a políticas de

Estado con amplio consenso. Este consenso aumentaría la certidumbre del horizonte económico, permitiendo atraer las inversiones necesarias que den trabajo y esperanza de un mejor futuro a nuestros conciudadanos.

El Foro de Convergencia Empresarial se ha convertido, en un corto espacio de tiempo, en un referente de opinión de amplios sectores de la sociedad. Estamos comprometidos con la visión de un futuro mejor para todos los habitantes de la Argentina y para, como dice el preámbulo de nuestra Constitución, “todos los hombres del mundo que quieran habitar el suelo argentino” y, con este objetivo, convocamos a todos los que compartan esta visión a trabajar conjuntamente en su concreción.



0011010

1001110

0001001



CIBERCORPORACIONES, ciberinteligentes, CIBERSEGURAS



Constantino Méndez

Ex secretario de Estado de Defensa del Gobierno de España / España

El término inteligencia ha adquirido un carácter polisémico profundamente alejado de connotaciones relacionadas históricamente con la seguridad y la defensa. En este artículo, lo relacionamos con las nuevas capacidades que las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) ponen a nuestra disposición y el cambio disruptivo que están produciendo en el entorno de las organizaciones públicas y privadas, creando un ámbito experto conocido como Inteligencia Económica (IE) para distinguirlo de otros ámbitos de tratamiento masivo de la información.

Para la Comisión Europea la IE es “el esfuerzo coordinado de obtención, tratamiento y difusión de información útil para los operadores económicos, esfuerzo que incluye la protección de información sensible para las compañías interesadas”. Se trata de una muy buena aproximación al concepto que deja abierto el espacio en el que lo público y lo privado deben aprender a colaborar para estar en condiciones de responder a las nuevas realidades.

Las personas, las empresas, las organizaciones, las administraciones públicas y los Estados dependemos ya de las capacidades de nuestra tecnología digital tanto para las funciones más complejas

“*Para la Comisión Europea la IE es “el esfuerzo coordinado de obtención, tratamiento y difusión de información útil para los operadores económicos, esfuerzo que incluye la protección de información sensible para las compañías interesadas”*

como para las de la vida cotidiana. Es un camino sin retorno que facilita el progreso social y económico pero que también comporta fragilidad y vulnerabilidad y nos enfrenta a nuevos fenómenos que no siempre hemos evaluado bien y para cuyos efectos no deseados no estamos bien preparados.

Si lo anterior es relevante en el plano individual (vivir en entornos previsibles, eficientes, seguros y disponer de privacidad, etc.) o en el plano económico (transacciones seguras, preservación de los activos de la empresa, reputación y marca, etc.), lo es mucho más en el plano colectivo en el que podemos situar nuestra seguridad ciudadana, nuestra defensa nacional, nuestras redes e infraestructuras críticas, nuestras bases de datos, nuestras organizaciones públicas, etc.

¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas que enfrentamos? ¿Cuáles son nuestras nuevas vulnerabilidades? ¿De qué medios disponemos para evitarlas o reducirlas? Las respuestas nos indican que junto a las amenazas y riesgos que podríamos denominar convencionales, por conocidos y evaluados, enfrentamos una nueva generación de riesgos y amenazas que tienen por objeto nuestros ciberistemas: cualquier sistema de información es

“ *Es necesario impulsar y apoyar una estrategia de ciberseguridad en cuyo contexto las organizaciones públicas y privadas compartan información* ”

susceptible de ser atacado cibernéticamente y ha de ser ciberdefendido.

Los actores interesados en producir esos ataques son de muy diversa naturaleza: servicios y agencias de información e inteligencia, delincuentes, terroristas, intrusos, simples competidores... Las formas de estos ataques y sus objetivos habituales también son muy diversos.

Los modelos de intervención de los que disponemos frente a tales amenazas y ataques son todavía débiles por diversas causas:

- La inteligencia artificial avanza a una gran rapidez sin evaluar sus implicaciones adecuadamente.
- Los sujetos pasivos de estas nuevas formas de violencia no suelen informar de las intrusiones y ataques por estimar que sus usuarios pueden ser sensibles.
- La autoría de tales intrusiones y ataques no suele estar clara, suele ser transnacional y situarse fuera de la jurisdicción y el alcance de nuestros sistemas de prevención y corrección.
- No se dispone de legislación adecuada ni existe todavía la necesaria colaboración institucional internacional.
- La concienciación de los usuarios sobre estos fenómenos es baja y los medios para evitarlos insuficientes.

Por tanto, es necesario impulsar y apoyar una estrategia de ciberseguridad en cuyo contexto las organizaciones públicas y privadas compartan información sobre el problema, generen inteligencia y modelos de prevención y respuesta y creen arquitecturas de protección y reacción.

Hasta fechas recientes eran los sistemas públicos los encargados de gestionar modelos de inteligencia para las instituciones públicas dirigidos esencialmente a la obtención y el tratamiento de información sensible sobre los llamados intereses generales del Estado y sobre activos estratégicos. El progreso de las TIC ha roto ese esquema tradicional al poner a disposición de los operadores privados capacidades que facilitan su posicionamiento estratégico en los nuevos contextos globales.

Ahora bien, el modelo de inteligencia también ha cambiado. En los nuevos contextos, es inexorable que lo público y lo privado aprendan a dialogar para garantizar el máximo provecho colectivo de nuestros activos y capacidades país al tiempo que reducimos el riesgo creciente al que están sometidos. El Gobierno español presentó el Sistema de Inteligencia Económica (SIE) como mecanismo para coordinar estos esfuerzos. Su objetivo es obtener y proveer de información a todos los actores institucionales y estratégicos, compartiendo estrategias, creando nuevas capacidades para las organizaciones privadas e impulsando iniciativas que difundan y extiendan estas potencialidades al mayor número posible de operadores. Cierto es, sin embargo, que falta crear y gestionar un modelo institucional que desarrolle esa estrategia.

LA **UTILIDAD** DE LO **INÚTIL**: **ética** E **inteligencia** COMPETITIVA



Fernando Velasco

Director de la Cátedra Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos
de la Universidad Rey Juan Carlos / España

Se considera que la inteligencia competitiva es una herramienta de gestión para las organizaciones empresariales y un proceso sistemático que se conduce también desde la ética. Por lo tanto, la ética debe presidir el conjunto de actividades que se realizan en todas y cada una de las fases de ese proceso: dirección, obtención, análisis y comunicación.

Solemos decir que los negocios son los negocios, la economía es la economía, la empresa es la empresa..., como queriendo decir que, en el mundo económico, financiero y empresarial, el aspecto ético sobra. Sin embargo, si nos fijamos, la realidad lo que nos dice es que nadie quiere aparecer a los ojos de los demás como malo. Y hasta el corrupto se quiere disfrazar de honrado. Y no hace falta indagar mucho para encontrar ejemplos.

Cuando uno pregunta por la ética en inteligencia, la gente suele mostrar una sonrisa burlona como queriendo decir: decídanse por una cosa o por la otra. ¿Qué utilidad puede tener la ética? ¿No se interpone en nuestro camino hacia los resultados? Para algunos, las cuestiones anteriores están demasiado claras: la ética en inteligencia competitiva se reduce a la obligación de ser eficaces y aumentar esa eficacia. La ética se reduce al pragmatismo del todo vale, donde

“*Cuando uno pregunta por la ética en inteligencia, la gente suele mostrar una sonrisa burlona como queriendo decir: decídanse por una cosa o por la otra*”

la máxima sería “gato blanco, gato negro, lo importante es que cace ratones”. En el mejor de los casos las leyes se respetan, pero no es conveniente exagerar y tratar de ir más allá de la legislación vigente. ¿No es así? Para otros, en cambio, las leyes no pueden regular

todas las relaciones humanas, por tanto es indispensable la ética. No basta con hacer un buen negocio, hay que hacer negocios buenos. Por tanto, la apuesta es por una inteligencia competitiva que afirma también la responsabilidad social y que intenta armonizar el principio de eficacia con el de responsabilidad ética. Es el tratar de hacer lo correcto en lugar de realizar lo que sólo es aceptable o rentable. No cualquier tarea o actividad realizada en pro de la empresa se vuelve honorable al considerarse necesaria. Lo ético no es sólo el resultado (el fin), también lo tiene que ser el proceso (los medios). Esto nos lleva a que tenemos que tener siempre en cuenta y por igual los resultados y las consecuencias de nuestras decisiones como las intenciones que las motivan y los principios que las respaldan.

La inteligencia competitiva intenta no sólo convertir a la empresa en una organización de éxito, sino volverla también en una de valor ético. De esta forma, la inteligencia competitiva no consiste en un conjunto de técnicas para aprender trucos o colocar mejor micrófonos en los despachos de

“*Tampoco podemos dejar de recordar que los códigos éticos que no se explicitan y se hacen públicos, no pueden ser considerados como tales. Como de igual forma, tampoco es suficiente con tener un código ético, si no existen los mecanismos necesarios para hacerlos cumplir*

la competencia, o interrogar a empleados desleales... No hay necesidad de espiar. De lo que hay necesidad es de analizar. El problema de la realidad es que creemos conocerla bien cuando en verdad sabemos muy poco de ella. Nos sobran expertos que resuelven problemas definidos por otros, y necesitamos analistas que cuestionen la forma de ver los problemas mismos. Algo mucho más radical. En la era de la información en la que estamos inmersos, todo el mundo sabe lo que está pasando pero muy pocos lo que significa.

Para la inteligencia competitiva el concepto de integridad es clave. Pues toda institución o empresa, necesita imagen, aprecio y reconocimiento social. Necesita generar confianza, y ello sólo se produce desde las capacidades técnicas (del buen producto o servicio que prestan) y del comportamiento ético (cómo hacemos lo que hacemos). Construirse una reputación a través de la ética como institución o empresa íntegra o responsable es de lo más rentable que puede hacer una empresa para aumentar sus posibilidades de influencia, y por tanto de negocio. La ética sirve como signo de credibilidad y más en unos momentos como los actuales donde cualquier mensaje a través de la palabra o de la acción es juzgado y valorado por el público. Y la credibilidad la otorga la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. En suma, sin principios y valores que incentiven en el mundo de la empresa la verdad

sobre la mentira, la lealtad sobre la deslealtad, la honradez sobre la corrupción, es muy difícil generar la confianza que nos haga más creíbles. No se puede apoyar un modelo de entender la empresa o el negocio que sólo nos enseña a nadar en un estanque de corrupción. Si sólo se trata de ganar a corto plazo, se suele perder a largo. En uno y en otro caso, lo puesto en juego es la credibilidad de cada uno.

Todo ello pone de manifiesto que tenemos necesidad de la ética en la inteligencia competitiva. La ética no proporciona la ocasión de repartir dividendos de manera inmediata, pero es uno de los intangibles más valiosos y presumiblemente cada vez será más rentable. Es un elemento diferenciador. Es la utilidad de lo inútil.

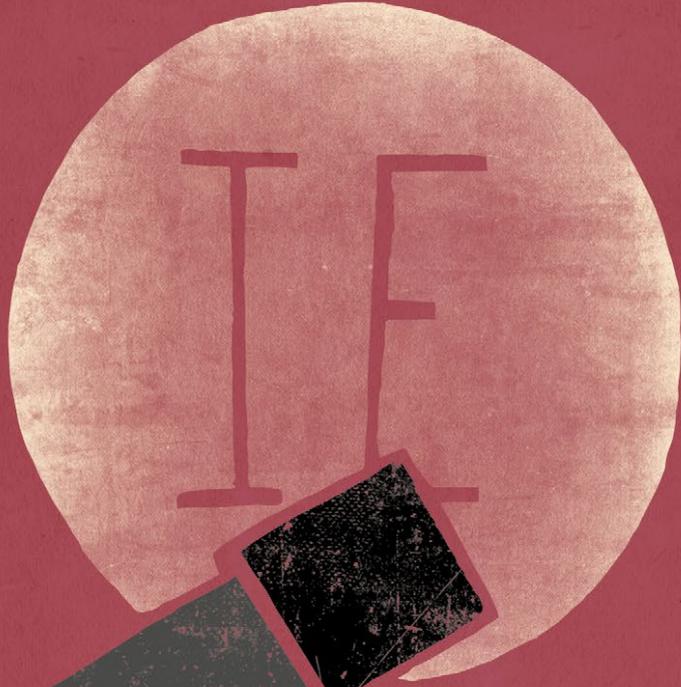
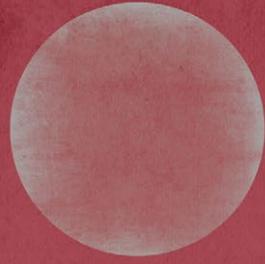
Por ello, necesitamos estándares de práctica y códigos de conducta en las empresas. En inteligencia competitiva éstos vienen dados por las políticas y el conjunto de normas que a este respecto tiene la propia empresa y también por los principios éticos de las asociaciones internacionales reconocidos por la comunidad de profesionales, donde el referente es el Código Ético de SCIP, la Asociación de Profesionales de Inteligencia Estratégica y Competitiva. Dentro de este marco, me gustaría llamar la atención sobre dos de sus normas de comportamiento: en primer lugar, por la que hace referencia a la revelación de la identidad y afiliación profesional antes de establecer cualquier comunicación o entrevista. Es decir, un profesional de la inteligencia competitiva no puede pretender ocultar su verdadera identidad o desinformar sobre la misma para obtener información. En segundo lugar, subrayaría la que se refiere al estándar de práctica que tiene que ver con la comunicación de conclusiones y recomendaciones desde la honestidad y el respeto a la realidad de los hechos. Esto es, hay que informar desde la verdad aunque ésta no sea la que se desea oír por la Dirección, o la que nos conviene.



Tampoco podemos dejar de recordar que los códigos éticos que no se explicitan y se hacen públicos, no pueden ser considerados como tales. Como de igual forma, tampoco es suficiente con tener un código ético, si no existen los mecanismos necesarios para hacerlos cumplir. Esto sería simple maquillaje estético.

Un profesional de la inteligencia y el análisis competitivo es consciente de la importancia que juega la credibilidad. No sólo se trata de emplear técnicas sino de saber cuándo emplearlas y hacerlo bien. Un profesional que se precie de serlo, nunca debe dejar de actualizarse y aprender. Lo primero es tratar de proporcionar valor tratando de ser muy bueno en lo que uno hace. Ser técnicamente competente y éticamente responsable.

En definitiva, como apuntaría Hannah Arendt la cuestión no es tanto si un individuo, una empresa, o una institución es buena, sino más bien si su conducta, es decir, su manera de ser y hacer, es buena para el mundo en el que vive.



EL **MONITOREO** O EL SÍNDROME QUE RALENTIZA EL DESARROLLO DE LA **Inteligencia Estratégica**



Fernando Palop

Profesor asociado en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Valencia / España

En España, la extensión de las prácticas formalizadas de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, VT e IC en el ámbito empresarial, se inicia en los años noventa y se extienden en la primera década del siglo XXI impulsadas por la mayor internacionalización de las empresas y la complejidad de los retos afrontados por las instituciones. Es por eso que la conversión de la información en inteligencia se ha convertido en uno de los temas centrales hoy de la inteligencia estratégica, IE (también haremos referencia en adelante como IC o inteligencia competitiva).

El presente y futuro de la IE está ligado al modo en que sea capaz de servir a las decisiones estratégicas e integrar al decisor. En muchos casos, se constata una falta de orientación a su cliente. Ese déficit en la atención que se presta al cliente y a su implicación en el proceso de IC, limita la generación de inteligencia y el proceso deriva hacia un mero suministro de información y documentación y, a partir de ahí, a la marginalidad en la organización.

Dentro de la IC conviven dos procesos complementarios de trabajo: uno orientado a la vigilancia o monitoreo de los cambios del entorno en línea con el concepto anglosajón de “environmental scanning” y otro dedicado a la labor de análisis e investigación de los temas a decidir. El primero

“ *La interpretación de una IC limitada al seguimiento de novedades es la que ha prevalecido en España en las últimas dos décadas* ”

pone el acento en el seguimiento rutinario de las señales que alerten sobre cambios. Su objetivo radica en la anticipación y prevención de los mismos. El segundo pone el énfasis en el análisis del contexto del tema a decidir, sus implicaciones y tendencias de evolución. No estamos

ante una cuestión de terminología sino ante una naturaleza diferente en el modo de trabajo. Se identifica el problema que subyace en la decisión a tomar y el plazo necesario para incorporar la inteligencia a la decisión. Se implica al decisor en el proceso. En este sentido, la norma UNE 166.006 también diferencia ambas en su apartado 7.1.

La interpretación de una IC limitada al seguimiento de novedades es la que ha prevalecido en España en las últimas dos décadas en el ámbito empresarial. También en América Latina. Esta interpretación no requiere la interacción con los destinatarios, la cual es decisiva para traspasar el grado de valor aportado. Sin esa interacción, la mayor parte del esfuerzo queda limitado al ámbito documental. Es decir, simplemente se mejora el *awareness* sobre los temas que preocupan. En España, dentro de las causas de esta tendencia está la mayor facilidad de implantación de ésta, el indudable intrusismo profesional –el análisis no solo requiere el dominio de técnicas sino, sobre todo, experiencia y formación de base–. Tampoco se pueden ignorar los intereses de determinados proveedores de

“*Es importante una reconsideración del papel de la IE por parte de la Alta Dirección en las organizaciones españolas y latinoamericanas*”

soluciones tecnológicas de monitoreo que, con una automatización del seguimiento de fuentes de información y unas prestaciones para filtrarla y organizarla, dan por resuelta la implantación de la IE en la organización. Los poderes públicos no han ayudado a corregir esta deriva. Al contrario, en la época del dinero fácil y las subvenciones generosas financiaron todo tipo de proyectos de vigilancia tecnológica y “observatorios” que, limitados a la comentada interpretación, aumentaron aún más el volumen de información que recibían los usuarios pero no el valor añadido a partir de la misma. En definitiva, constatamos que hoy en España una buena parte de los planteamientos de IE no pasan del modo seguimiento y, por tanto, de un grado de valor documental.

Sus consecuencias han privado a la IE en muchas organizaciones de un acceso directo a los decisores. Con ello la IE ha quedado relegada a un segundo plano en función del valor aportado, pues han primado las tareas y consideraciones documentales y no las de análisis a partir de la información. Además, al limitarse a esa interpretación, esta visión de la IC pasa a competir con los distintos y –cada vez más– potentes modos de acceso individual a la información que hoy permite Internet.

En conclusión, la IC forma parte de las respuestas desarrolladas por las organizaciones para proporcionar a la dirección de las organizaciones las claves para conducir la estrategia y muchos de los temas tácticos en un mundo como el actual de elevado grado de incertidumbre y velocidad de cambio.

- Ese grado de incertidumbre y velocidad de cambio ha llevado a la obsolescencia a una parte de las prácticas tradicionales que afrontan la recogida de información y el análisis en la toma de decisiones no estructuradas.
- Importancia de identificar los factores conductores de los temas a decidir.
- El valor y reto principal está en el análisis e investigación del tema a decidir y no en el monitoreo y recogida de información, aunque ambos son necesarios.
- Es importante una reconsideración del papel de la IE por parte de la Alta Dirección en las organizaciones españolas y latinoamericanas.



mensagem estratégica

Mateus Furlanetto

Diretor de Relações Institucionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) / Brasil

Em 1941, Jorge Luis Borges escreveu um pequeno conto sobre uma biblioteca que continha toda a informação do mundo, a “Biblioteca de Babel”. A biblioteca imaginária do escritor argentino tem todos os livros, em todos os idiomas, o que causou uma “extravagante felicidade”, mas que foi logo substituída por uma sensação de vazio: “certeza de que tudo está escrito nos anula”, diz o personagem do conto. Mais de setenta anos depois do conto, a informação se consolidou como *commodity*, é comercializada em quantidades cada vez maiores e parece caminhar para um estado de saturação parecida com a descrita pelo escritor argentino.

Para sobreviver nesse ambiente de excesso informacional, as empresas precisam cada vez mais trabalhar com a inteligência estratégica, que permite selecionar, direcionar e produzir informações condizentes com cada um dos públicos da organização. De acordo com os documentos secretos divulgados ano passado pelo jornal britânico *The Guardian* sobre a espionagem americana, por exemplo, a Agência de Segurança Nacional dos Estados Unidos (NSA) monitora, todos os dias, cerca de 200 milhões de mensagens de texto (SMS) em todo mundo. Se somarmos a isso a enorme quantidade de informação produzida diariamente no ambiente transmídia em que vivemos, a importância de trabalhar esses dados com inte-

“*Para sobreviver nesse ambiente de excesso informacional, as empresas precisam cada vez mais trabalhar com a inteligência estratégica*”

ligência é, sem dúvida, um dos grandes desafios das empresas no século XXI.

A inteligência estratégica na organização depende, no contexto em que vivemos, de dois fatores fundamentais: de ferramentas de monitoramento, ca-

pazes de indicar quais temas são mais relevantes para a organização, e de um profissional com capacidade crítica para estabelecer prioridades no trato com as informações levantadas por essas ferramentas. O profissional de comunicação deve estar preparado para responder com eficiência à velocidade de disseminação da informação e, também, ter a sensibilidade para interpretar os dados fornecidos pelas sempre úteis ferramentas de monitoramento que surgiram nos últimos anos. Com base nas análises de dados, podemos identificar tendências, problemas de tráfego, quais temas são mais relevantes para nossos públicos e, assim, tomar as decisões corretas nos momentos oportunos. Não à toa, o papel das pesquisas – qualitativas e quantitativas – é crescente em áreas estratégicas da empresa, servindo apoio para as escolhas dos profissionais no ambiente organizacional da comunicação.

No Brasil, apesar de grandes empresas já trabalharem com programas específicos de Inteligência há mais de uma década, o tema ainda não está consolidado como uma área específica de



“O profissional que trabalha com a inteligência estratégica no país ainda tem uma preparação muito instintiva

atuação. O profissional que trabalha com a inteligência estratégica no país ainda tem uma preparação muito instintiva, sem uma compreensão mais extensa do seu papel e dos conhecimentos que precisaria ter para exercer sua função. Essa realidade é bastante diferente em outros países, sobretudo da Europa e nos Estados Unidos, onde o debate já está mais maduro e formalizado, com cursos de graduação e pós-graduação voltados para preparar esses profissionais.

O trabalho conjunto de um profissional capacitado e das ferramentas de monitoramento revelam a importância do planejamento estratégico e a do *Insight Management* para a organização. Contar com informações depuradas e analisadas é o primeiro passo para a construção de cenários e, por conseguinte, para o estabelecimento de linhas de atuação empresarial. Para reunir essas informações preciosas para o desenvolvimento sustentável da organização, algumas ferramentas são fundamentais para a inteligência estratégica.

A primeira delas é o *Mapeamento de Stakeholders*, para identificar quais são as partes interessadas no planejamento da organização. A consciência de que uma empresa é a soma dessas partes é um fato relativamente recente na disciplina de gestão corporativa.

A segunda grande colaboração da comunicação para os gestores é a *Matriz de Materialidade*. Tal qual a lente de um microscópio, essa ferramenta permite que os profissionais de uma organização enxerguem (e elenquem) os temas materiais a serem considerados para estabelecer uma política adequada de relacionamento e diálogo. Por fim, a terceira —e talvez mais importante contribuição da inteligência estratégica na comunicação— é a *Gestão Empresarial*. No esforço de se construir uma narrativa que esteja ancorada em princípios verdadeiros, os profissionais têm de usar as histórias do público como norte estratégico no aprimoramento de processos, projetos, produtos e serviços.

Para não nos paralisarmos diante do excesso de informação da “Biblioteca de Babel”, temos que ter sabedoria para estabelecer prioridades e inteligência para tomar as decisões estratégicas da organização, utilizando de forma eficiente as ferramentas que temos à disposição.

Ampliar o olhar é fundamental.

INTELIGENCIA COMPETITIVA:

FUENTES, MÉTODOS Y **comunicación**



Rubén Arcos

Codirector del Capítulo Español de la Asociación Internacional de Profesionales de la Inteligencia Competitiva (SCIP) / España

Para la definición de estrategias de comunicación e influencia eficaces, así como para la gestión y evaluación de nuestros planes estratégicos de comunicación, necesitamos contar con buenos análisis y con información verdaderamente relevantes sobre nuestros *stakeholders* o públicos. Se trata de una premisa esencial de partida para todo profesional de la comunicación estratégica. De igual forma, la comunicación es una dimensión esencial del entorno competitivo y es imprescindible que los programas de inteligencia competitiva asuman también esta realidad y cuenten con los marcos analíticos y técnicas adecuadas para conocer, comprender y explicar a los encargados de tomar decisiones en las empresas esta dimensión, sus actores, entramados de relaciones, fuerzas impulsoras e implicaciones.

Ahora bien, dando por hecho que ambas premisas han sido plenamente asumidas, lo siguiente es pasar a la acción. Es decir, ¿dónde se encuentra y cómo obtener la información estratégica que necesita nuestro cliente?, ¿cómo analizamos e interpretamos esa información? y ¿cómo comunicamos estos *insights* y recomendaciones de manera eficaz y adaptada a los nuevos consumidores de análisis en la era digital?

“*Un portfolio completo de productos de inteligencia es aquel que, asumiendo una perspectiva integrada, proporciona información y análisis oportunos, sobre los componentes que integran ambas esferas —industrias/mercados (clientes/consumidores, proveedores, competidores, etc.) y entorno macro—*

En primer lugar, de cara a poder contar con fuentes fiables capaces de proporcionar información, creíble y oportuna, pero también relevante para los consumidores de inteligencia, un papel activo del cliente corporativo es clave. La función de inteligencia necesita saber cuáles son las necesidades de conocimiento de la Dirección. Esto es, cuáles son los asuntos y cuestiones que requieren de inteligencia en base a la cual decidir y actuar. En este sentido, la construcción y gestión de relaciones de confianza excelentes con el cliente y otros consumidores corporativos y el

establecimiento de un buen sistema de comunicación interna son clave. Las cuestiones esenciales de inteligencia deben capturar, tanto las necesidades de conocimiento sobre mercados y fuerzas competitivas, como aquellas relativas a las dimensiones del entorno macro (político, económico, regulatorio, social, tecnológico, cultural y de comunicación) que influyen o pueden influir de manera dramática en las condiciones en las que tiene lugar la competición en los mercados.

Un portfolio completo de productos de inteligencia es aquel que, asumiendo una perspectiva integrada, proporciona información y análisis oportunos,

“Para comunicar inteligencia hoy en día se precisa cada vez más considerar la experiencia de usuario (UX) y la interacción del cliente

sobre los componentes que integran ambas esferas —industrias/mercados (clientes/consumidores, proveedores, competidores, etc.) y entorno macro—. De cara a poder extraer implicaciones verdaderamente relevantes, es absolutamente fundamental la perspectiva interna sobre la organización.

Los buenos análisis necesitan contar con fuentes cualificadas y diversas, capaces de suministrar y proporcionar acceso a contenidos relevantes y creíbles, y descansan en: (1) la sistematización de las operaciones de obtención de aquellos datos e información que son públicamente accesibles en fuentes abiertas (registros oficiales y publicaciones de gobiernos y administraciones, instituciones internacionales, *think tanks*, prensa internacional, nacional y también local, medios de comunicación, sitios web, redes sociales, literatura gris, bases de datos de publicaciones académicas especializadas y profesionales, patentes, publicidad de competidores, etc.); y también (2) en la adecuada planificación de operaciones de obtención de aquella información no publicada sólo disponible mediante las fuentes humanas, como puedan ser expertos, académicos, periodistas, proveedores, comerciales o los propios clientes o consumidores.

El conocimiento sectorial procedente de la práctica profesional y de la experiencia, en combinación con el empleo de modelos conceptuales, marcos interpretativos y técnicas de análisis diversas —incluido sus fortalezas y debilidades y su relación con otras técnicas— constituyen la base para poder analizar e interpretar toda la información que llega al sistema y extraer las conclusiones e implicaciones correspondientes en cada

caso. El reconocimiento de la propia experiencia como una posible fuente de sesgos y puntos ciegos competitivos, así como de nuestras limitaciones cognitivas son absolutamente necesarios y existen técnicas estructuradas que permiten mitigarlos. Simulaciones y juegos de guerra, escenarios, indicadores, análisis de *issues*, *industry analysis*, perfilado de competidores, mapeado de grupos estratégicos, *benchmarking* competitivo y análisis de *stakeholders*, son sólo una muestra de los métodos y técnicas empleados.

La comunicación de la información estratégica y los análisis de una manera adecuada es un aspecto que adquiere cada vez más importancia en la era digital.

Para comunicar inteligencia hoy en día se precisa cada vez más considerar la experiencia de usuario (UX) y la interacción del cliente. Es decir, poner la experiencia global del consumidor de nuestros productos de inteligencia en el centro y asumir que de manera creciente tendrá un papel más activo.





PRIVADO COMO **ventaja competitiva**



Antonio Fournier

Presidente del Consejo Asesor de LLORENTE & CUENCA / España

En el pasado los servicios de inteligencia estatales y las empresas estaban en contacto fundamentalmente para prevenir situaciones relativas a la seguridad de sus centros operativos y de sus empleados. El riesgo era de atentados terroristas a bienes y personas, prevención de secuestros y otras situaciones de peligro en zonas de conflicto.

Hoy en día esos riesgos persisten aunque de otra índole, pero se ven además completados por una panoplia de nuevas amenazas que han surgido con las nuevas tecnologías (ciberataques), con la expansión internacional de sus empresas y con auténticos conflictos no ya bélicos, sino económicos. En nuestro tiempo, el campo de batalla principal es económico. Incluso a nivel europeo y entre socios y aliados.

El CNI ha pasado del Ministerio de Defensa a depender de la Vicepresidencia del Estado precisamente por ampliar también su marco de acción de la seguridad y defensa del Estado a los intereses generales de éste. Y, en el ámbito del capital privado, la importancia estratégica de la inteligencia ha pasado de los responsables de seguridad en la empresa a la mesa del presidente o CEO de la compañía. El término de nuevo cuño es Inteligencia Corporativa.

“ *La importancia estratégica de la inteligencia ha pasado de los responsables de seguridad en la empresa a la mesa del presidente o CEO de la compañía* ”

En el siglo XXI, los servicios de inteligencia de los Estados han reforzado sus divisiones de inteligencia económica, específicamente dedicadas a la defensa de intereses económicos, financieros y empresariales, en definitiva al seguimiento y vigilancia de todo aquello que sea susceptible de generar un interés económico nacional en

clave defensiva o expansiva. Del mismo modo, los presidentes de las grandes compañías se han dotado de esta ventaja competitiva con la contratación de consultores especialistas en esta materia.

En clave defensiva, un Estado vigilará todo aquello que pueda desestabilizar la economía, las finanzas o el comercio del país. Por ejemplo, todos los países que dependen de un recurso mineral o fósil seguirán y apoyarán a sus industrias del sector, estratégicas para el Estado. Si en lo primero que se piensa es en el petróleo o en la energía en general, ya sea en Europa, por la dependencia del suministro, en otras latitudes ricas energéticamente sorprende que la mayor amenaza sea por ejemplo el corte de las rutas de suministro de agua o aprovisionamiento de alimentos. En 48 horas de bloqueo, algún país del Golfo árabe sufriría graves consecuencias para su población. Esta situación de crisis podría venir provocada por un conflicto bélico cercano, por un boicot o represalias a unas sanciones económicas, o hasta por una huelga de

“Además de los imprescindibles servicios de despachos de abogados, consultores de comunicación y de relacionamiento institucional, se contratan servicios de inteligencia estratégica

transportistas. Ahora escuchamos como la bajada drástica del precio del petróleo puede desestabilizar a algunos países y hace tres años los mercados financieros se ensañaron particularmente con España, hablándose de rescate. Los recursos, la economía, los mercados financieros y el ciberespacio son los principales campos de batalla actuales.

En clave expansiva, es habitual que las empresas y consorcios empresariales tengan apoyo de sus embajadas y de los servicios de inteligencia económica de sus países de origen –si éstos disponen de ellos–, así como de sus socios empresariales locales. Países aliados en el plano político son puntualmente formidables adversarios comerciales con empresas o consorcios que compiten entre sí en concursos o contratos internacionales. Como precisa José Antonio Llorente en estas páginas, es imprescindible disponer de información y del correcto análisis de ésta, por un lado, y de la capacidad de relacionamiento público y privado, por otro. Por ello, además de los imprescindibles servicios de despachos de abogados, consultores de comunicación y de relacionamiento institucional, se contratan servicios de inteligencia estratégica.

Es relevante destacar que el relacionamiento público (o *lobbying*) se tiende a confundir con la capacidad de influencia o presión (*advocacy*) y con la actividad de inteligencia. Todas se complementan. La influencia se ejerce sobre todo a través de la comunicación y el plan de relacionamiento con todos los *stakeholders* de la empresa, generando así una opinión favorable a nuestros intereses, mientras que el *lobbying* profesionalizado, a su vez, ejerce esta labor de argumentación y defensa de intereses (*advocacy* en el mundo anglosajón) con líderes de opinión y decisores estratégicos, aportando información y argumentos clave que ayuden a diferenciar las ventajas competitivas. La inteligencia corporativa, a su vez, investiga y analiza el estado de opinión de todos los interlocutores, sus círculos de confianza e influencia y las estrategias y movimientos tácticos de los competidores. En Francia lo llaman *veille stratégique* o vigilia estratégica. Esto no se deja al azar y se contrata expresamente, ya sea de forma permanente o cuando está en juego un contrato o una adquisición a gran escala.

Mientras que en Estados Unidos, Francia, Reino Unido o Alemania son varias las empresas de consultoría especializadas en esta actividad de inteligencia que aportan valor añadido de primer orden estratégico a sus clientes, en España somos pocas.

GESTIÓN DE LA **INFLUENCIA**: **Inteligencia** Y ASUNTOS PÚBLICOS



Joan Navarro
Socio y Vicepresidente de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA / España

Luisa García
Socia y CEO para la Región Andina en LLORENTE & CUENCA / Perú

Empecemos aclarando que en la mayoría de las legislaciones nacionales en América, Europa y en otros muchos países de casi todos los continentes, se reconoce de una forma u otra, la legitimidad que empresas y organizaciones tienen a la hora de defender, de un modo abierto y transparente, sus intereses ante cualquier proceso de carácter legislativo o normativo.

Es más, son estos procesos de diálogo y participación los que, gracias a un buen conocimiento de la realidad social y económica que pretende regularse, ayudan a una mejora de la eficacia legislativa. No confundir, por lo tanto, con comportamientos ilícitos que, aprovechando situaciones de prevalencia, pretenden la captura privada de recursos públicos, algo prohibido igualmente por los códigos penales de los mismos países que permiten y reconocen, con sus límites, el denominado lobby o cabildeo, el cual, con su profesionalización de forma abierta y transparente, viene llamándose, gestión de los asuntos públicos o Public Affairs.

Sin embargo, tanto el análisis de inteligencia como la actividad de asuntos públicos o cabildeo son disciplinas escasamente conocidas por las organizaciones de nuestro entorno, aunque ambas comienzan a ser imprescindibles en cualquier proceso de planificación estratégica.

“*Tanto el análisis de inteligencia como la actividad de asuntos públicos o cabildeo son disciplinas escasamente conocidas*”

Para influir legítimamente sobre el proceso de creación de una norma, ya sea en el Legislativo o en el Ejecutivo, que afecta de un modo directo o indirecto a las actividades de una organización, se requiere, sobre todo, información y capacidad de anticipación.

Cuanto más tarde se llegue al proceso de toma de decisiones, más complejo será influir sobre una legislación concreta. Por ello, la monitorización y el trabajo de inteligencia que permite el análisis continuo del contexto social y político son herramientas básicas de la gestión de los asuntos públicos. El análisis de inteligencia nos permite sistematizar el modo de aproximación a la realidad, de comprenderla y nos facilita extraer conclusiones relevantes y de forma anticipada.

La inteligencia aplicada a los negocios nos permitirá determinar significados y alertar de forma temprana de los posibles riesgos u oportunidades regulatorias que un determinado contexto político puede tener para nuestra organización.

En muchas ocasiones, tendemos a dejarnos llevar por “conclusiones naturales” que parten de la experiencia, de la propia intuición o de la extrapolación de otros casos. Sin embargo, en entornos complejos y de cambio acelerado, la experiencia no es suficiente. Necesitamos una investigación

“La influencia, que parte de un buen ejercicio de inteligencia, es siempre una construcción de relaciones en donde lo privado y público aspiran a ganar legítimamente y a la vez

adecuada y un correcto análisis para observar las verdaderas causas y consecuencias de los acontecimientos puntuales y dispersos.

Conocer el potencial de influencia de una organización, su capacidad real de influir, solo o junto a intereses coincidentes, es también una de las claves de una buena práctica de los asuntos públicos. Es necesario analizar desde fuera de la organización su grado de notoriedad, el conocimiento y la valoración que de ella se tiene, así como su nivel de credibilidad para el asunto o asuntos sobre los que pretendemos ejercer influencia. En este caso, el ejercicio de inteligencia, requiere estudiar a la propia organización, sus puntos fuertes y sus debilidades, con la misma distancia con la que estudiamos el contexto y al resto de los actores.

Ya en la fase de planificación, una buena identificación del mapa de influencia sobre el que intervenir, es el siguiente proceso que requiere aplicar las técnicas avanzadas de inteligencia. ¿Es suficiente con identificar los actores formales de un proceso de decisión? ¿Cuántos “influenciadores”, personas claves más o menos en la sombra, van a intervenir y en qué grados de influencia en el proceso que nos afecta? ¿Qué opiniones formales expresaron sobre los temas que nos afectan? Pero, sobre todo, ¿qué opiniones informales se produjeron? Sin responder adecuadamente a estas preguntas, que requiere información blanda, informal y de calidad, nuestra estrategia estará dando “palos de ciego”.

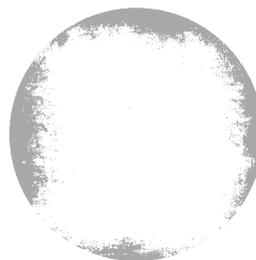
Una buena práctica de gestión de la influencia por parte de una empresa u organización, económica o social, requiere de un discurso que reconozca entre los legítimos intereses que cada actor puede y debe representar, aquellos que deben ser su límite, pero también parte de su aspiración, como es la defensa del interés general. No hay ejercicio de influencia que no contemple el interés de todos, como parte de mi propio y legítimo interés. Sin este ejercicio de aproximación de posiciones no hay diálogo posible con autoridades y responsables públicos. Ellos, se deben única y exclusivamente a la defensa de lo que nos es común.

La influencia, que parte de un buen ejercicio de inteligencia, es siempre una construcción de relaciones en donde lo privado y público aspiran a ganar legítimamente y a la vez. Es una conversación respetuosa e inteligente con el entorno económico, político y social, sin renunciar a los intereses que se representa, pero haciéndolos coincidir con el interés de todos.

Las más modernas técnicas de inteligencia aplicadas por Gobiernos y grandes corporaciones a la seguridad, la defensa nacional, los intereses estratégicos y geopolíticos, están llegando a las empresas en forma de inteligencia corporativa, aplicada a la toma de decisiones y a los legítimos procesos de diálogo entre corporaciones privadas e intereses y necesidades públicas.

La mayor complejidad de nuestros entornos económicos, el acelerado ritmo de transformación de nuestras sociedades, exigió de la inteligencia clásica al servicio de intereses nacionales su transformación mediante nuevos paradigmas científicos que dejaran de lado la linealidad secuencial del pensamiento clásico, y aportasen luz sobre multitud de acontecimientos difusos y contradictorios, igualmente determinantes de nuestro entorno.

Esta misma complejidad es la que rodea a los nuevos procesos de producción de organizaciones y empresas, y requiere también de respuestas sofisticadas a través de las más avanzadas técnicas de inteligencia política y económica, de análisis de riesgos y, sobre todo, de procesos eficientes de construcción de ese dialogo con las autoridades públicas que hemos venido en llamar asuntos públicos, cabildeo o simplemente gestión de la influencia.





PREMIOS

conseguidos POR UNO



GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
en la categoría Magazines
Overall Presentation
Executive



SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de Gestión de la Reputación, la Comunicación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **diecisiete socios y 350 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de **habla española y portuguesa**.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Bolivia, Uruguay, Paraguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** en Francia, Bélgica y Dubai; **HERING SCHUPPENER** en Alemania y Bruselas; **Hirzel.Neef.Schimd.Counselors** en Suiza; **SPJ** en los Países Bajos; **Porda Havas** en China; **AD HOC Communication Advisors** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** en Suecia; y **EM** en Rusia. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

www.amo-global.com



DIRECCIÓN CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO
Director Corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

ARTURO PINEDO
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

JOAN NAVARRO
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Tel. +34 91 563 77 22

Barcelona

MARÍA CURA
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º
08021 Barcelona (España)
Tel. +34 93 217 22 17

Lisboa

MADALENA MARTINS
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

TIAGO VIDAL
Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

CARLOS RUIZ
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel. +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

MARÍA ESTEVE
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel. +57 1 7438000

Buenos Aires

PABLO ABIAD
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel. +54 11 5556 0700

Lima

LUISA GARCÍA
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

CAYETANA ALJOVÍN
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7
San Isidro - Lima (Perú)
Tel. +51 1 2229491

México

JUAN RIVERA
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7
05120 Bosques de las Lomas (México)
Tel. +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edificio Omega - piso 6
(Panamá)
Tel. +507 206 5200

Quito

CATHERINE BUELVAS
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel. +593 2 2565820

Rio de Janeiro

YERAY CARRETERO
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

JUAN CARLOS GOZZER
Director General
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111, Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP
Tel. +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

CLAUDIO RAMÍREZ
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes
Santiago de Chile (Chile)
Tel.: +56 2 24315441

Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel. +1 809 6161975

PRESENCIA EN LA RED

 Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

 Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 Centro de Ideas
www.dmasilllorenteycuenca.com

 YouTube
www.youtube.com/llorenteycuenca

 Revista UNO
www.revista-uno.com

 LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

 Slideshare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

WWW.REVISTA-UNO.COM

