



**LA DISCIPLINA DE INTELIGENCIA EN LA TOMA DE
DECISIONES DE MARKETING.**

Enero de 2009

Pablo Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada
Área de Inteligencia
www.interligare.com

“Intelligence for everyone”

LA DISCIPLINA DE INTELIGENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE MARKETING.

Con cierto temor a poner encima de la mesa una obviedad, se puede afirmar que uno de los efectos más claros que se deriva de las recesiones económicas es que los mercados se estrechan. Es decir, que se reduce la cantidad de dinero existente en ellos, y por el que las distintas empresas han de competir. Eso conlleva la idea de que hay que trabajar más y mejor para conseguir el mismo beneficio que antes.

En esta nueva situación las empresas se enfrentan al hecho de que ciertos clientes que antes compraban, dejan de comprar; que otros siguen comprando pero en menor cuantía, que otros buscan sustitutivos más baratos; y otros dicen que les encanta nuestra calidad pero buscan soluciones “más económicas”. El caso es que en situaciones de recesión económica, donde no se vislumbra un cambio de tendencia, la supervivencia de la empresa se complica gravemente.

También podemos ver que nadie se libra de la recesión. En la prensa están las noticias de grandes y sólidas corporaciones que han desaparecido o están en precaria situación en muy diversos sectores de actividad: gran consumo, automóviles, industria, inmobiliario, etc.. En esta situación, la EFICIENCIA en el desarrollo de los procesos de negocio no es algo aconsejable, sino que resulta imprescindible para la supervivencia de la compañía.

Por otro lado, ya lo dice el sabio refranero español: “*a río revuelto, ganancia de pescadores*”. La recesión económica hace aflorar multitud de oportunidades empresariales en el orden corporativo (fusiones, adquisiciones, alianzas) y en el terreno comercial. Las situaciones de crisis son un buen momento para conocer las oportunidades que se pueden presentar y aprovecharlas.

En resumen, se puede afirmar que en la situación actual de las empresas son imprescindibles cuatro requisitos para sortear favorablemente este duro escenario: **Eficiencia** en los procesos internos de negocio, una mayor eficiencia en la comunicación y el marketing, una estrecha **vigilancia competitiva** y una adecuada gestión de las oportunidades corporativas y comerciales que puedan presentar. Para todo ello, es aconsejable que las empresas empiecen a incorporar la Disciplina de Inteligencia a sus procesos de toma de decisiones.

La Inteligencia como disciplina

A la hora de explicar y definir lo que es la inteligencia debemos entender ésta en sus dos dimensiones: **proceso** y **producto**:

- Como **proceso**, son actividades mentales dirigidas a obtener el significado de los hechos que ocurren dentro de un dominio objetivo del mundo real.
- Como **producto**, es información destilada, percedera y orientada a reducir las incertidumbres de los responsables de tomar decisiones en el contexto de una organización.

Desde esa perspectiva **La inteligencia** se entiende, precisamente, como la facultad de ligar (etimológicamente, el vocablo inteligencia está referido al inter-ligare) de hallar nexos entre las cosas y descubrir unidades subyacentes de información relevante. Por ello se puede afirmar que:

Inteligencia es el conocimiento obtenido a través del procesamiento adecuado de la información, que se brinda a los responsables de tomar decisiones sobre un asunto determinado.

Los Sistemas de Inteligencia y la eficiencia competitiva

Es cierto que cuando se habla de la disciplina de inteligencia o de los Sistemas de Inteligencia la mayoría de las personas piensan en espías y servicios secretos de información... Y nos les falta razón, ya que la finalidad originaria de este tipo de sistemas de información era proporcionar una superioridad estratégica para combatir amenazas, vulnerabilidades y riesgos en el ámbito de la seguridad nacional. Pero desde que en los años 90's Jan Herring, antiguo oficial de Inteligencia de la CIA, creo el Departamento de Inteligencia Empresarial en Motorola y realizó un importante esfuerzo en readaptar los procedimientos y métodos de inteligencia a las necesidades de las empresas, se ha creado una fuerte tendencia que incorpora la Inteligencia como disciplina a las organizaciones.

Esta referencia a la industria militar y de defensa no nos debería resultar nada nuevo, desde prácticamente el comienzo de la humanidad esta industria ha proporcionado a la sociedad civil grandes herramientas para la mejora y el avance de su bienestar. El radar, los satélites de comunicaciones, el GPS, el microondas, Internet, etc. son ejemplos recientes de esa contribución

Recientemente el cruel atentado del 11 de Septiembre de 2001 contra el World Trade Center y los que posteriormente se produjeron en Madrid y Londres han supuesto un antes y un después en la determinación de los Estados por atajar, controlar, monitorizar y reprimir las amenazas que se cierne sobre las sociedades occidentales y democráticas. La búsqueda de ese objetivo ha provocado un desarrollo vertiginoso de las herramientas, metodologías y procesos de gestión de la información estratégica en los servicios de inteligencia, fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado y Ejército. Esos avances ya están a disposición de las empresas y corporaciones dentro de lo que conocemos como Inteligencia Empresarial.

Los Sistemas de Inteligencia como medio para lograr la superioridad informativa y estratégica.

Un Sistema de Inteligencia es una organización compleja de personas, métodos, procedimientos y tecnologías mediante los cuales se puede recabar información, analizarla y convertirla en conocimiento que minimice la incertidumbre en la toma de decisiones. Es, por tanto, un conjunto de elementos humanos, metodológicos, operacionales y tecnológicos cuya finalidad es proporcionar una superioridad estratégica al que lo utiliza, a través de una superioridad informativa. (Objetivo análogo a su empleo en el área de la Seguridad Nacional)

De manera más concreta se puede establecer que un Sistema de Inteligencia es un *Sistema Socio-Técnico*, algo más que aplicaciones informáticas potentes en el manejo de datos. Es una tecnología guiada por personas que aplican una metodología, sistemática, científica y rigurosa de acceso, gestión y análisis de la información estratégica.

Un sistema socio- técnico está compuesto de cuatro áreas específicas o subsistemas que interactúan entre si y que proveen de superioridad informativa.

Sistemas socio-técnicos de Inteligencia

Una célula, un departamento, un área o una organización de Inteligencia son todos ellos **sistemas socio-técnicos de Inteligencia** que están compuestos por un conjunto de sistemas integrados de forma coherente entre sí en base a un modelo doctrinal definido con anterioridad y a un plan de despliegue a medida de los objetivos de la organización.



Sistema Organizacional:

Formado por las personas que van a desarrollar los procesos de búsqueda y análisis de la información. Cada miembro de este equipo debe tener unas funciones bien diferenciadas y definidas. Será importante que se encuentren bien alineadas con los objetivos de la organización.

Sistema Metodológico:

Una aproximación a las fuentes de información bajo la orientación del Método Científico. Un sistema de conocimiento basado en evidencias¹ que ayude a lograr un conocimiento abierto, objetivo, libre de subjetividades y que no dé nada por supuesto.

Este sistema metodológico se plantea desde la máxima humildad para reconocer lo que se sabe, lo que se sabe que se desconoce y lo que no se sabe, que no se sabe. El rigor en la captura y manejo de la información, la refutación y corroboración de fuentes, la fijación de hipótesis y el rigor científico, garantizan una toma de decisiones basadas en evidencias y no en creencias o suposiciones.

Sistema Operacional:

Busca establecer la mecánica en la elaboración de los informes de inteligencia tanto para peticiones recurrentes al sistema, como respuesta a eventos no planificados y necesidades puntuales de información estratégica.

Sistema Tecnológico:

Aplicaciones informáticas de captación, tratamiento y análisis de la información. Incluye la posibilidad de tratar informativamente datos hallados en cualquier soporte (alfanumérico, imagen, video, señal de radio, Internet, correo electrónico, señal de Tv, etc) y traductores al Inglés y Español de más de 350 idiomas.

¹ Según la Real Academia de la Lengua Española una Evidencia es: “Certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar”, “Prueba determinante en un proceso”; “Certidumbre de algo, de modo que el sentir o juzgar lo contrario sea tenido por temeridad”.

Además, esta tecnología de inteligencia es totalmente compatible con cualquier sistema de información que exista en la organización (CRM, data warehouse, etc). Se complementan y enriquecen mutuamente: uno aporta información basada en datos internos (ventas, productos, contactos, etc.) y los sistemas de inteligencia aportan evidencias sobre el entorno. Uno puede ser descriptivo (*¿Qué pasa?*) y el otro explicativo (*¿Por qué pasa?*).

El producto de inteligencia: los informes de inteligencia.

Los sistemas de inteligencia finalmente tienen la misión de monitorizar una parcela de la realidad y emitir conclusiones derivadas del análisis de esa realidad a través de la aplicación del *Método Científico*. Esas conclusiones, evidencias, son consecuencia del trabajo de los analistas de inteligencia que emiten hipótesis sobre esa realidad que investigan. Eso quiere decir que el componente humano es siempre primordial a la hora de obtener inteligencia. La tecnología es un medio, no un fin. Siempre ha de haber alguien que extraiga de estas tecnologías todo su potencial.

En este sentido, dotar a los analistas de una metodología de trabajo y una formación adecuada resulta esencial para poder conseguir proveer de evidencias estratégicas que permitan una toma de decisiones más fundamentada. Porque la inteligencia debe ser:

- **Instrumental:** La Inteligencia no tiene ningún valor en sí misma. La Inteligencia tiene valor en cuanto se "usa" o, mejor dicho, "se consume". Todo esfuerzo de inteligencia en que la misma no se "consume", es completamente inútil.
- **Objetiva:** Inteligencia y política no son la misma cosa. La función de un S.I. es poner en conocimiento de los usuarios la información obtenida. Su fin es decir la verdad, aunque esta no sea la que les guste oír a los responsables.
- **Oportuna:** Debe llegar cuando se requiera, si no es así y llega tarde es inútil y los resultados para una organización pueden ser desastrosos.
- **Calidad:** El producto obtenido debe iluminar y enriquecer los procesos de toma de decisiones en una Organización.
- **Humilde:** Los S.I. deben saber que no son los únicos poseedores de conocimientos de alto nivel sobre un tema. Ellos deben respetar y consultar constantemente a ejecutivos, personal de la organización en general y académicos y expertos independientes en los diferentes temas que deben atender.

Beneficios de los Sistemas de Inteligencia en la toma de decisiones de Marketing.

Para los departamentos de marketing de las empresas, la Inteligencia como disciplina se puede implantar de dos maneras:

- **Creando una Célula de Inteligencia:** equipo de 5 personas como mínimo que con metodologías, procedimientos y herramientas específicas de software de gestión y análisis de la información son capaces de emitir informes de inteligencia.
- Utilizando los servicios de una **Célula de Inteligencia en Outsourcing**. Las tecnologías pesadas de inteligencia residirían en el proveedor de sistemas de inteligencia (Interligare) y el cliente dispondría de un acceso web para, desde sus instalaciones realizar sus propios informes. Estos informes pueden ser para uso propio o para suministrar a terceros (clientes, Partners, etc.)

En este sentido, empresas del sector de los servicios de marketing pueden abrir una nueva vía de negocio a través del suministro a clientes de informes de inteligencia. Estas empresas (agencias de publicidad, institutos de investigación de mercados, centrales de compra de medios, etc.) podrían dar soporte de inteligencia en los procesos de toma de decisiones de marketing

Los sistemas de inteligencia y las herramientas de BI (Business Intelligence)

Actualmente suele existir cierta confusión entre lo que es un Sistema Sociotécnico de Inteligencia y una herramienta de Business Intelligence y es preciso aclarar que son cosas totalmente distintas aunque complementarias.

Las herramientas de Business Intelligence son herramientas de software que procesan gran cantidad de datos de la operativa del negocio (datos de ventas, productos, clientes, etc.). Es una herramienta de “sumarización” de datos que facilita el control de la operación de la compañía con una gran eficiencia de recursos.

Sin embargo, un Sistema Sociotécnico de Inteligencia **NO ES UN SOFTWARE** es un sistema complejo formado por personas que con una doctrina de Inteligencia (metodologías, procedimientos y tecnologías) convierten la información externa e interna de la compañía en evidencias, adaptadas a las necesidades particulares de información en el proceso de toma de decisiones de la persona responsable de la acción estratégica de la compañía.

Las herramientas de BI son útiles para el desarrollo de la operativa eficiente de la compañía, las herramientas de Inteligencia aportan superioridad estratégica en el proceso de toma de decisiones.

Estas dos herramientas, son complementarias ya que tan importante es lo estratégico frente a lo operativo, como lo operativo frente a lo estratégico. BI **describe** la realidad de la compañía y la inteligencia aporta una **explicación** que permite obtener ventaja en un proceso competitivo.



Utilidades de los sistemas de inteligencia en un departamento de marketing

En cuanto a los beneficios que aportan esos informes a la dirección de marketing se centran en ofrecer superioridad en la gestión integrada del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y son:



Gestión de Debilidades Comerciales y de marketing:

- Superioridad informativa en la Gestión de crisis.
- Incremento de control de los medios de comunicación y de la publicity.
- Incremento del control sobre stakeholders.
- Control de la imagen de empresa y marca en un entorno Web 2.0.

Gestión de las Amenazas comerciales y de marketing:

- Anticipación, prevención y mejor gestión y neutralización de las amenazas a la reputación corporativa y a la imagen de la empresa y o a su marca en cualquier soporte o país.
- Prevención de fugas de información sensible para la compañía.
- Prevención del fraude de productos y de marcas.
- Vigilancia competitiva.

Gestión de Fortalezas Corporativas y de marketing:

- Mejora en la gestión de las ventajas competitivas y el posicionamiento.
- Refuerzo y mantenimiento de posiciones de liderazgo.
- Superioridad informativa en la negociación con la distribución.
- Evaluación de la rentabilidad de las acciones de marketing.

Gestión de Oportunidades y de marketing:

- Detección de oportunidades comerciales y de negocios.

- Nuevos mercados y productos. Nuevos nichos.
- Mejor comprensión de los mercados y de los clientes.
- Gestión de la innovación.

Estas son algunas de las utilidades que pueden ofrecer los sistemas e informes de inteligencia a los departamentos de marketing, pero de manera similar a lo que haría un foco de luz, éste se puede orientar en el sentido que la compañía desee, arrojando claridad sobre aquel aspecto puntual o recurrente que la organización desee monitorizar, controlar y gestionar, aportando siempre un gran valor: la superioridad estratégica a través de la superioridad informativa.

Más información:

Pablo Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada²
psanchezdeocana@interligare.com

² Sobre el Autor:

Pablo Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, Profesor del Departamento de Marketing de la UCM y Director del área de Consultoría de Inteligencia de Interligare.