



## La Guía del Teatro de Guerra para la Inteligencia Competitiva

The War Room Guide to Competitive Intelligence

por Steven M. Shaker y Mark P. Gembicki  
© McGraw-Hill 1999  
255 páginas

### Enfoque

Liderazgo

► Estrategia

Ventas & Mercadeo

Finanzas Corporativas

Recursos Humanos

Tecnología

Producción & Logística

Microempresa

Economía & Política

Industrias & Sectores

Plan de Carrera

Finanzas Personales

Mejoramiento Personal

Ideas & Tendencias

### Ideas Fundamentales

- En el ambiente de negocios de hoy en día, usted debe recopilar, distribuir y proteger información.
- La recopilación de información, toma de decisiones y seguridad están interrelacionados, no separados.
- La información no es inteligente hasta que contribuya al cambio o a la actividad dentro de su organización.
- Un teatro de guerra junta toda su información clave y jugadores, promoviendo la discusión y asegurando que todas las decisiones broten de la lógica, no de instintos.
- Las conferencias son estupendas para que se auto-eduque y charle con la gente, pero son aún mejores para recopilar estratégicamente información valiosa.
- Las conferencias empiezan en el minuto que escucha sobre ellas, incluso si usted no está a cargo, puede influir directamente en ellas para ajustarlas a sus necesidades.
- Usted puede explorar el Internet en una forma organizada, aunque no haya una herramienta bibliográfica.
- Usted puede aprender mucho acerca de su competencia en la Red.

### Rating (sobre 10)

Valoración General

**6**

Aplicabilidad

**6**

Innovación

**7**

Estilo

**5**

Visite nuestro website en [www.getAbstract.com](http://www.getAbstract.com) para comprar abstracts individuales, suscripciones personales o corporativas.

getAbstract es una compañía de conocimiento en Internet que ofrece servicios de rating y publica resúmenes de libros. Cada semana, los suscriptores reciben un correo electrónico con un resumen corto de un libro de negocios diferente. Cada resumen contiene una reseña de las ideas esenciales de cada libro. Visite nuestro web site para obtener resúmenes gratis, servicios de suscripción y otras opciones. Partes de este libro son reimprimadas aquí con la autorización del editor. Los derechos de publicación de los autores y editores son respetados. Todos los derechos son reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma, o a través de ningún medio, sea éste electrónico, fotocopiado o de cualquier otra índole, sin el previo permiso por escrito de getAbstract (Suiza).

## Reseña del Libro

### La Guía del Teatro de Guerra para la Inteligencia Competitiva

Steven M. Shaker y Mark P. Gembicki adaptan tácticas de inteligencia del gobierno al mundo de los negocios. Ellos ayudan a los negocios a convertir la información en acciones útiles. Usted no puede separar la información, ya sea de su protección o de la toma de decisiones. Si coloca estos tres procesos en un teatro de guerra centralizado, usted podrá prosperar en el competitivo mundo de los negocios de hoy en día. Usted debe abordarlo todo — desde conferencias hasta el Internet — con técnicas estratégicas para la recopilación de información. Este libro, elaborado tácticamente, es valioso para ejecutivos o gerentes que desean mejorar su comprensión sobre la inteligencia competitiva. Aunque a momentos es denso e incluye varias tablas complicadas, *getAbstract.com* lo recomienda por su completa claridad. Las secciones sobre cómo visualizar la inteligencia, sacar lo máximo de conferencias, leer el lenguaje corporal, y escoger el mecanismo de búsqueda correcto son particularmente útiles.

## Resumen

### Cuando la Intuición y la Experiencia Fallan

Cuando usted está actuando en un ambiente estable, puede tomar decisiones basadas en sus instintos o en su experiencia. La buena noticia es que con la estabilidad, las cosas que funcionaron en el pasado probablemente continuarán funcionando. Su marco de referencia siempre lo ayudará con los problemas. La mala noticia es que el ambiente de trabajo moderno es intrínsecamente inestable.

Entre el Internet y la creciente competencia internacional, su ambiente de negocios está cambiando rápidamente. No puede confiar en viejos conocimientos o trucos. Debe esforzarse por buscar el conocimiento con anticipación, de sus clientes, sus competidores y nuevos medios de comunicación. Nunca antes el tener conocimiento de manera anticipada ha sido tan importante. Los competidores no están usando nueva tecnología solamente para recopilar información pertinente. Ellos la están usando para extraer su información y usarla en su contra. Si su negocio no desarrolla un método para recopilar, usar, propagar, y salvaguardar información, usted seguramente será dejado en el camino.

No trate a la recopilación de información, toma de decisiones y la seguridad como entidades separadas. Todas se afectan entre sí, así que júntelas. Piense en sinergia. Después de todo, sus decisiones sólo pueden ser tan firmes como lo es su información. Si no está consiguiendo la información correcta — o si su información clave cae en las manos de la competencia — sus decisiones y negocios sufrirán.

### Cuando la Inteligencia se vuelve Competitiva

Primero, considere la inteligencia como una actividad. La inteligencia es sistemática, y se desarrolla sistemáticamente mientras compila y analiza datos e información. La inteligencia se torna competitiva cuando usted la adapta para propósitos comerciales. La inteligencia competitiva proviene de un proceso continuo, ético y legal. Alimenta la toma de decisiones dentro de una organización. Su meta es simple: transformar datos e información en inteligencia de acción, información que le obliga a tomar una decisión.

“El viejo adagio de que el conocimiento es poder nunca ha sido más verdadero que en el actual complejo y vertiginoso ambiente de los negocios internacionales”.

“El éxito para todos los negocios, ya sea operado por una persona o una corporación de *Fortune 500*, cada vez depende más de una oportuna conciencia por parte de los ejecutivos claves de... los rápidos y cambiantes acontecimientos....”.

“Maximizar el ‘flujo y control’ de información es clave para la competitividad, ya sea en el campo de batalla, el sendero de campaña o en el mercado”.

“Como samurai equipado con espada, cuchillo y otras herramientas de combate, el moderno ejecutivo de negocios está también equipado para la guerra. El armamento contemporáneo viene en la forma de agendas personales, buscaper-sonas, teléfonos celulares, organizadores electrónicos, y otras tecnologías de información y productos.

“El beneficio más significativo del teatro de guerra es que el proceso del pensamiento dedicado a alguna actividad especializada, programa o proyecto puede ser puesto en un entorno”.

Así es como la inteligencia competitiva trabaja, basado en el ejemplo de una herramienta de administración de medios desarrollado por *Intelligent Automation, Inc.* (IAC) y *Market Visions, Inc.* (MVI). IAC estableció una página web para influir la forma en la que los medios perciben y cubren eventos políticos. Señalando que varios periodistas usan el Internet cuando escriben y/o utilizan lluvia de ideas en sus historias, el IAC empezó a contactarlos agresivamente a través del correo electrónico y el correo directo. Si la competencia de sus clientes se revela a favor de una posición de un tema, IAC inmediatamente notifica a un grupo de periodistas los problemas con esa posición. Entonces ellos enlazan a los periodistas con la página web de su cliente, el que demuestra claramente una posición diferente, y, presumiblemente, más definida. Esta herramienta de administración de medios fuerza a los periodistas a tomar acción y, de esa forma, tiene una influencia directa en el público en general (ej., los votantes). La información canalizada se convierte en un importante elemento competitivo.

### **El Teatro de Guerra**

El teatro de guerra es un lugar donde puede desarrollar la inteligencia competitiva. Es donde puede administrar la nueva información que ingresa y asegurarse que la distribuye y protege apropiadamente. El teatro de guerra promueve la sinergia en varios frentes. Conduce a la tecnología hacia un contacto con la recopilación de información y los procesos de toma de decisiones. También junta a la gente clave envuelta en una decisión.

Un teatro de guerra puede ser tan simple o tan complicado como usted quiera. Usted puede pegar un grupo de tableros magnéticos en los muros, o puede usar computadores con pantallas de avanzada tecnología para capturar y mostrar datos. La parte importante es el proceso: El teatro de guerra le permite remitirse a su información y personas clave en cualquier punto de la toma de decisión. Tira abajo barreras, e incluye a la inteligencia y a la gente en cada paso.

En otras palabras, el teatro de guerra lo ayudará a eliminar la jerarquía. En una situación del teatro de guerra, usted no toma únicamente información de una sección y la aplica a su decisión. En vez de eso, todos en el proceso de toma de decisión examinan a fondo la información. En este escenario, puede documentar cada punto del proceso. Cuando usted toma su decisión, el teatro de guerra le proveerá de un mapa detallado de su lógica.

Esto lo ayudará tremendamente, en especial si necesita convencer a alguien más en la organización acerca de la solidez de su plan. Usted puede hacer que caminen a través de él, paso a paso, en un lenguaje visual que será inmediatamente claro.

### **Liderando una Conferencia o Convención**

Una vez que toma una decisión, la búsqueda por la inteligencia empieza otra vez, y una conferencia es un buen lugar para explorar. Debe conseguir más información de la que puede convertir en inteligencia competitiva, y usarla para provocar acción.

Las Conferencias son minas de información si las aborda con el marco mental correcto. Para empezar, usted necesita un capitán de campo (quarterback), quien actúa en la conferencia justo como un capitán de campo en un partido de fútbol americano. El o ella mueve su equipo “a lo largo del campo”. La “zona final” es la colección de información valiosa para su organización.

La principal razón para usar un capitán de campo en una conferencia es que un equipo bien entrenado puede recabar más información que una colección al azar de individuos.

“Muy cerca del espionaje y la prostitución, rivalizando por el título de la profesión más vieja, se encuentra la seguridad”.

“El desafío del teatro de guerra es el originar la mejor estructura para que el pensamiento creativo de los participantes pueda ser protegido. De esta manera, la referida estructura puede dar lugar a innovaciones, nuevos conceptos y soluciones”.

“ El Internet está surgiendo como la más poderosa herramienta de comunicaciones de la década, y tal vez se una al rango de los medios masivos durante la primera década del nuevo milenio”.

“La Inteligencia Competitiva y las medidas efectivas de seguridad son como el yin y el yang, diferentes no obstante complementarios, opuestos no obstante esenciales al definirse entre sí”.

Recuerde, en el actual cambiante mundo de los negocios, no puede esperar que una de las personas que envió a la conferencia, simplemente vuelva con alguna pieza afortunada de información. Usted tiene que encargarse de la conferencia desde el principio. Así es cómo:

1. Escoja el capitán de campo correcto, alguien con el entendimiento táctico de un capitán de campo de fútbol, pero aplicado a las ideas y métodos de inteligencia competitiva. Los capitanes de campo deberían saber qué tipo de información ayudaría a sus organizaciones en el largo plazo, para que puedan dirigir el ataque.
2. Establezca un equipo de analistas para ayudar al capitán de campo a decidir qué información vale la pena y para ayudar a analizar los datos de la conferencia.
3. Presente un equipo de colectores y fuentes. Los colectores resumen e interrogan sus fuentes. Las fuentes se aproximan a la gente que tiene información clave. Los colectores se aseguran de que las fuentes sepan como generar una impresión favorable. Los colectores también se aseguran que se recupere toda la información que ellos obtienen de las fuentes. Las fuentes pueden provenir de dentro o de afuera de su organización. Las fuentes externas son a veces mejores, si puede confiar en ellas.
4. Elija las conferencias correctas. Una vez que sepa qué información necesita, elija la conferencia que planea el capitán de campo. Seleccione conferencias que alimenten sus requerimientos de información en la forma más directa.
5. Póngase a trabajar inmediatamente. Las conferencias no empiezan cuando usted entra por la puerta. Empiezan durante las primeras sesiones de planeación. Si planea acudir a una conferencia, intente tener voz y voto en los temas y en la comparecencia. Ofrezca su tiempo voluntariamente, en forma temprana en el proceso.
6. Establezca un teatro de guerra para el capitán de campo. El teatro de guerra del capitán de campo debería conectar a los miembros del equipo entre sí, y con la información que necesitan para obtener el máximo rendimiento de la conferencia.

### Recopilación de Datos en las Conferencias

La recopilación de datos consiste en la manera como interactúan los colectores con los objetivos, la gente que tiene la información que usted necesita. El acercamiento inicial es probablemente la parte más importante del proceso de recopilación. El provocar una mala impresión o alertar a los objetivos de que están siendo manipulados, arruinará sus oportunidades. Asegúrese que la fuente tenga una razón para interactuar con el objetivo y que exista algún tipo de nexo común.

Igualmente, su fuente debería ser el compañero de trabajo de su objetivo. Aquí se muestran algunos métodos efectivos:

1. El acercamiento del camarada: Dos personas se aproximan al objetivo, luego trabajan y despejan sus mutuos comentarios.
2. El acercamiento en posta del equipo: Un miembro del equipo hace contacto con el objetivo y saca tanta información como sea posible. Inmediatamente después, el miembro del equipo se reúne con un compañero y le transmite la conversación. Entonces, el compañero se comunica con el objetivo de una manera informada, y continúa trabajando con lo que el primer miembro del equipo aprendió.
3. El acercamiento por referencias: Si sabe que su objetivo tiene cierta experiencia en algún campo, acérquese a alguien más en la organización y formule preguntas sobre la misma. La mayoría de veces, esa persona lo remitirá a su objetivo.

“La Administración de la seguridad debe.... ser sensibilizada hasta el hecho de que las verdaderas ‘llaves del reino’ vienen en formas diferentes que la simple propiedad física, papel o moneda electrónica”.

“El identificar su propia información crítica o conocer quién es su adversario, y qué quiere saber, es un poco como la gallina y el huevo. ¿Quién viene primero? Mientras ambos elementos sean analizados, no importa realmente”.

## Recabando Información en el Ciberespacio

Para conducir una investigación efectiva en Internet, use ya sea motores de búsqueda o guías de temas. Los mecanismos de búsqueda traen información, y vínculos hacia otra información. Los diferentes motores de búsqueda permiten diferentes tipos de investigaciones. Usted también puede explorar diversos mecanismos a la vez, usando mecanismos “paralelos” o de “meta investigación”. Las guías de temas, en cambio, son exactamente lo que dicen que son: listas de categorías que lo conducen a sitios de la Web relacionados a la categoría seleccionada.

Descubra sus necesidades de información, e investigue de acuerdo a éstas. Hágalo de la siguiente manera:

1. Determine la pregunta precisa que está tratando de responder.
2. Determine la forma posible de responder su pregunta.
3. Recopile una lista de condiciones de investigación que pudieran ayudarle a responder su pregunta.
4. Varíe sus condiciones ligeramente. Piense en diferentes formas de formular la pregunta.
5. Sea creativo. Nunca se sabe lo que lo conducirá hacia su respuesta.
6. Arroje una amplia red en las primeras búsquedas

## Protegiendo sus Activos Intelectuales

Una vez que ha gastado tiempo, dinero y energía en recopilar y procesar información, la última cosa que quiere es que alguien la robe, o incluso la pida prestada sin su consentimiento o conocimiento.

Como no puede ser un experto en todo, usted no puede proteger todo. Decida qué información es crítica para su éxito, y asegúrese que esté a salvo. En primer lugar, imagine quién desea su información. Si no sabe quiénes son sus competidores, entonces no sabrá dónde o cómo golpearán. Finalmente, determine dónde esta la organización más vulnerable para atacar.

## Sobre los Autores

Steven M. Shaker, un futurista nacionalmente renombrado, es el co-fundador y vicepresidente del War Room Research. El ha aparecido en diversos programas de televisión de alto perfil, incluyendo Good Morning America y Nightline. Mark Gembicki es co-fundador y presidente del War Room Research. Un experto en seguridad de información, él es un líder del Manhattan Cyber Project.

## Términos Claves

Capitán de campo / Herramienta de Administración de Medios / Inteligencia competitiva / Inteligencia de acción / Mecanismos Paralelos o de meta investigación / Objetivo / Recopilación / Sinergia / Teatro de Guerra