

## JOURNAL OF ECONOMIC & BUSINESS INTELLIGENCE

Universidad Autónoma  
de Madrid UAM

# INTELIGENCIA Y RIESGO ESTRATÉGICO EN CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE

Guillermo J. Chena Aranda\*

### Resumen

Vivimos en un mundo crecientemente complejo y cambiante. En este contexto, la toma de decisiones asociada a los objetivos de largo plazo está sometida a altos niveles de incertidumbre. Esta incertidumbre implica, inevitablemente, asumir riesgos de muy distinta naturaleza que, de materializarse, incidirían muy negativamente en el negocio. Por esta razón, reducir el nivel de incertidumbre en la formulación de la estrategia debe ser un objetivo prioritario de las organizaciones.

La incertidumbre puede gestionarse de dos formas básicas: a) reduciéndola mediante un análisis previo profundo que limite las áreas donde no se dispone de conocimiento suficiente, y b) atenuando sus efectos negativos con capacidades de detección rápida de realidades emergentes que no fueron previstas. En ambos ámbitos, la inteligencia puede jugar un papel fundamental.

---

**Palabras clave:** Amenazas, incertidumbre, inteligencia, riesgo estratégico.

### Abstract

We live in an increasingly complex and changing world. In this context, the decision-making process associated with the long-term objectives is subject to high levels of uncertainty. This uncertainty, inevitably, generates risks of a very different nature that, once materialized, would have a very negative impact on the business. Therefore, reducing the level of uncertainty in the strategy formulation must be a key objective for organizations.

Uncertainty can be managed following two basic ways: a) reducing it through an in-depth previous analysis that restricts the areas where there is a lack of knowledge; and b) attenuating its negative effects by rapid detection capabilities of emerging realities that were not foreseen. In both areas, intelligence can play a key role.

---

**Key words:** Threats, uncertainty, intelligence, strategic risk.

---

\* Profesor del Postgrado de Inteligencia Económica y Seguridad (Universidad Pontificia Comillas – Mas Consulting). Asesor de empresas.  
Contacto: [scriptum.mc@gmail.com](mailto:scriptum.mc@gmail.com)

## 1. Introducción

Como consecuencia de la gran volatilidad e incertidumbre del entorno que nos rodea, las empresas están muy expuestas a situaciones fuertemente contradictorias respecto de las estrategias formuladas con anterioridad. Esto puede generar dudas respecto a las posibilidades reales de consecución de los objetivos marcados. Por este motivo, cada vez son más las organizaciones que, de forma explícita, reconocen la necesidad de una gestión más eficaz de la incertidumbre asociada al proceso de formulación de la estrategia, ya que es en el largo plazo, precisamente, donde los niveles de incertidumbre son mayores.

Sin embargo, no es evidente que las empresas estén afrontando esta necesidad de forma consistente y cabe preguntarse en qué medida la inteligencia puede contribuir a la gestión adecuada del riesgo estratégico asociado.

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre el porqué de esta situación y cómo articular dicha contribución.

## 2. El riesgo estratégico en contextos de incertidumbre

El riesgo estratégico presenta unas características muy concretas que lo diferencian de los demás tipos de riesgos. De cara a definir la contribución potencial de la disciplina de inteligencia a su gestión conviene reflexionar, aunque sea brevemente, sobre la naturaleza del mismo y su relación con la incertidumbre.

### 2.1. El riesgo estratégico

Existen muchas definiciones de riesgo, tanto las derivadas del uso común del término como las establecidas en los distintos estándares relacionados con la gestión de riesgos.

La tradición y las prácticas empresariales comunes siguen primando la “visión negativa del riesgo”, es decir, la posibilidad de que ocurra un evento que afecte a la estructura o actividad de una organización, impactando negativamente en la creación de valor o en la consecución de los objetivos establecidos. Sin embargo, en estos momentos ya se empieza a impulsar una visión más amplia del mismo, considerando tanto los posibles impactos negativos de los eventos como los positivos (ésta es, por ejemplo, la concepción de riesgo asumida en la norma ISO 31000:2018 Gestión del

riesgo. Principios y directrices). Este planteamiento pretende estimular un mayor esfuerzo adaptativo de las organizaciones de tal forma que, al analizar un determinado evento, no sólo se considere qué impactos negativos pueden surgir y cómo minimizarlos, sino también cómo las distintas realidades emergentes se podrían aprovechar en beneficio propio. En todo caso, todavía es la visión negativa del riesgo la más extendida, entendiéndose éste, en términos muy globales, como la magnitud de los posibles daños derivados de una eventual situación peligrosa.

Así, el *riesgo* (R) dependerá de la posible aparición de situaciones potencialmente peligrosas o *amenazas* (A), de la existencia de *vulnerabilidades* (V) en nuestro negocio que pueden ser explotadas por aquéllas, y de sus eventuales *impactos* (I) en el mismo. Expresado como fórmula:

$$R = A * V * I.$$

La posible existencia de amenazas que puedan explotar vulnerabilidades propias determinaría, en primera instancia, una probabilidad de ocurrencia del evento dañino considerado. Esto nos conduciría a la tradicional expresión del riesgo como “probabilidad de ocurrencia del evento multiplicado por el impacto estimado”.

De esta forma, el fin último de la gestión de riesgos será generar un nivel de seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos marcados, mediante la identificación temprana de las situaciones potencialmente peligrosas y el desarrollo de iniciativas que atenúen, o incluso eliminen, los posibles efectos negativos de las mismas.

Hay diversas clasificaciones de riesgos. Una clasificación simple es la que diferencia entre riesgos:

- Globales o macroeconómicos. Asociados a la evolución de las condiciones del entorno que generan, o dificultan, oportunidades de crecimiento empresarial.
- Estratégicos. Asociados al nivel de adecuación de las estrategias formuladas para aprovechar plenamente las oportunidades que permiten alcanzar los objetivos marcados a largo plazo o limitar los riesgos que amenazan dicha consecución.
- Operacionales. Todo aquello que pueda afectar a la capacidad de la organización para ejecutar de forma eficaz y eficiente la estrategia definida.

Con este enfoque (discutible, como cualquier otro) el riesgo reputacional estaría incorporado como una posible consecuencia de riesgos más amplios. Los riesgos tecnológicos y regulatorios estarían englobados en el operacional.

Históricamente, ha sido una práctica común de las organizaciones focalizar sus esfuerzos de gestión en los riesgos más fácilmente identificables y evaluables: los relacionados con la operativa diaria y los relacionados con requerimientos regulatorios. Además, la última crisis económica centró el interés de muchas empresas en los riesgos financieros. Para estos riesgos se han desarrollado, incluso, complejos modelos estadísticos orientados a la cuantificación, lo más realista posible, del nivel de riesgo asumido. Todo esto en un contexto donde, con frecuencia, son precisamente los riesgos menos definidos los que presentan un mayor impacto potencial en el negocio, tal y como señala la consultora Boston Consulting Group (BCG) en uno de sus informes sobre riesgos: “En nuestra experiencia, algunos de los riesgos más relevantes para una empresa pueden ser aquellos de naturaleza más cualitativa y, por lo tanto, especialmente difíciles de cuantificar” (BCG, 2013).

La contrapartida a esta tendencia ha sido, en términos comparativos, un desarrollo más parcial y limitado de la gestión de los riesgos estratégicos. Este hecho ha sido especialmente relevante en las empresas que no son muy grandes, donde el “día a día” centra una gran parte de la atención de los equipos directivos. Así lo han comentado, por ejemplo, el profesor F. Trullenque: “Todavía hoy hay pocas organizaciones que realmente consideran y gestionan los riesgos estratégicos a los que están expuestas” (Trullenque 2003), y los asesores A. Slywotzky y J. Drzik: “La mayoría de las organizaciones aún no han abordado de manera sistemática los riesgos que pueden suponer una causa mucho más grave de destrucción de valor: los riesgos estratégicos” (Slywotzky y Drzik, 2008).

Podría pensarse que este foco tradicional en el riesgo operacional ha sido superado en estos últimos años por los efectos de la globalización de las economías, el gran incremento del nivel de competencia y los procesos de innovación tecnológica en marcha. Sin embargo, la realidad es muy distinta, ya que la transformación digital y los cambios normativos están desafiando de tal forma a los modelos de trabajo y de organización de las empresas que, en la práctica, el riesgo operacional sigue siendo el principal objeto de preocupación de la dirección de las compañías. Así se

constata, por ejemplo, en el último estudio de Protiviti sobre la percepción de riesgos por parte de directivos y ejecutivos (Protiviti y ERM, 2019), donde se señala que “como en el año anterior, siete de los diez riesgos principales representan preocupaciones de riesgo operacional, mientras que los tres riesgos principales restantes representan preocupaciones de riesgo estratégico” (Tabla 1).

Igualmente, en una reciente encuesta de Promontory (Grupo IBM) sobre la gestión de riesgos en grandes compañías de seguros, se señala que “los modelos que emplean los participantes para gestionar el riesgo estratégico son los menos formales en comparación con los de cualquier otro tema encuestado; menos de la mitad mantiene recursos [...] para conectar los puntos relacionados con las exposiciones estratégicas” (Promontory, 2019)<sup>2</sup>.

**Tabla 1:**

*Principales riesgos percibidos por la Alta Dirección*  
(Fuente: Protiviti y ERM (2019))

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendimiento de las operaciones actuales cuando compiten con organizaciones “nacidas digitales”.</li> <li>2. Retos de las sucesiones y capacidad para atraer y retener a los mejores talentos.</li> <li>3. Cambios regulatorios y revisión reguladora.</li> <li>4. Ciberamenazas.</li> <li>5. Resistencia a cambiar la operativa.</li> <li>6. Rapidez de las innovaciones disruptivas y de las nuevas tecnologías.</li> <li>7. Gestión de la privacidad/identidad y seguridad de la información.</li> <li>8. Incapacidad para utilizar el Big Data y la analítica.</li> <li>9. La cultura de la organización no fomenta suficientemente la identificación y escalado a tiempo de los riesgos.</li> <li>10. Mantenimiento de la lealtad del cliente y retención del mismo.</li> </ol> |
|---|

La realidad es que el riesgo estratégico presenta ciertas especificidades que lo hacen especialmente difícil de gestionar y, por tanto, con más probabilidades de ser abordado de una forma menos estructurada y consistente que otros tipos de riesgos:

- Son mucho más etéreos, complejos y difíciles de evaluar. Su estudio y comprensión suele demandar la participación de especialistas de muy diverso perfil, con el fin de asegurar un entendimiento profundo y suficiente de todas las implicaciones de lo que se está analizando y de cuál debe ser su tratamiento.

<sup>2</sup> En este mismo estudio es también de interés cómo se describe el riesgo estratégico por parte de las organizaciones identificadas como las “compañías líderes” en gestión de riesgos: “Riesgos derivados por las malas decisiones de negocio, la implantación defi-

ciente de las decisiones o la incapacidad de responder a los cambios en el entorno operativo. Esta definición incluye riesgos asociados con las iniciativas claves de negocio, como posibles procesos de fusiones y adquisiciones, *joint ventures*, nuevos productos y servicios, y expansiones geográficas”.

- Al ser proyecciones de posibles situaciones futuras, no siempre se puede contar con una experiencia histórica que facilite un marco de referencia para el análisis. Incluso la propia identificación del riesgo es una gran dificultad, ya que en muchas ocasiones habrá que “imaginar lo que es difícilmente imaginable”.
- Muchos datos necesarios para la evaluación correcta del riesgo son de muy difícil obtención (por ejemplo, los relacionados con las posibles intenciones de competidores o de organismos regulatorios).
- Pueden estar relacionados con visiones o decisiones de largo plazo ya pre-asumidas por la Alta Dirección que no siempre son fáciles de cuestionar, sesgando así la reflexión estratégica.

La contribución que la inteligencia pretenda aportar en el ámbito de la gestión del riesgo estratégico deberá considerar todos estos aspectos.

## 2.2. Riesgo e incertidumbre

Riesgo e incertidumbre son conceptos distintos, aunque fuertemente relacionados. Sin embargo, no existe un planteamiento globalmente aceptado sobre cómo se establece esta diferencia.

Se puede definir la incertidumbre como la “falta de conocimiento seguro y claro de algo”<sup>3</sup>. Por otro lado, en la ya mencionada norma ISO 31000:2018 se define riesgo como el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. Así, la norma en conjunto apunta a un concepto de riesgo asociado a la posible ocurrencia de ciertos eventos que, de manera directa o indirecta, pueden tener efectos positivos o negativos sobre el cumplimiento de los objetivos marcados por la organización.

De esta forma, podemos considerar que *la incertidumbre está asociada a la existencia de un contexto no totalmente conocido en el que voluntariamente operamos, asumiendo la posibilidad de que sucedan eventos cuyas consecuencias sean potencialmente negativas para la organización y respecto a las cuales no estamos totalmente protegidos*.

Según esta visión, y en línea con lo señalado por Ealde (2018), la incertidumbre estaría directamente asociada a tres elementos:

- La *variabilidad* (fluctuación) de los resultados esperados, incluso en situaciones bien conocidas donde las relaciones de causa-efecto están suficientemente establecidas.
- La *complejidad* intrínseca de determinadas situaciones que impide avanzar qué resultados pueden generarse, esencialmente porque las relaciones de causa-efecto no están suficientemente definidas o siguen un esquema muy complicado.
- El *azar*, que representa el conjunto de elementos desconocidos, o sobre los que no se tiene ningún control, que determinan la ocurrencia de situaciones imprevistas.

Estos elementos estarían relacionados con lo que podríamos llamar una *incertidumbre estructural*, es decir, la asociada a *lo que no sabemos porque no se puede saber*. Sin embargo, podemos también considerar una *incertidumbre inducida*, que es la asociada a *lo que no sabemos pese a que se puede saber*. Consecuentemente, la *incertidumbre total* será la suma de ambas (Figura 1).



**Figura 1:**

*Formulación de la estrategia e incertidumbre*  
(Fuente: Elaboración propia)

Siguiendo esta línea, la gestión de la incertidumbre debería ocuparse, inicialmente, de eliminar la incertidumbre inducida (fundamentalmente a través de la obtención de conocimiento) y, posteriormente, desarrollar modelos analíticos que permitan acotar la incertidumbre estructural (mediante la realización de estimaciones).

Por esta razón, los aspectos organizativos de la incertidumbre no son un punto baladí ya que, por ejemplo, la restricción de ciertos bloques de información (“espacios de conocimiento”) a un segmento reducido de personas privilegiadas limita la capacidad del resto para elaborar inteligencia efectiva (García y Moles, 2013) lo que, a su vez, reduce la

<sup>3</sup> En realidad, en rae.es se define incertidumbre como la “falta de certidumbre”; certidumbre como “certeza” y, finalmente, certeza como “conocimiento seguro y claro de algo”.

capacidad de gestión de la incertidumbre. De esta manera, esta auto-impuesta limitación del conocimiento puede actuar, dependiendo de su alcance, como un importante factor de riesgo (aspecto clave que deberá considerarse cuando se planifique la implantación del principio de seguridad *need to know*).

Esta conexión entre riesgo e incertidumbre hace, precisamente, que la necesidad organizativa de estimar el nivel de riesgo asumido nos lleve, de forma inmediata, a la necesidad de evaluar el nivel de incertidumbre presente en el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, este aspecto de la “valoración” marca una diferenciación clara entre riesgo e incertidumbre:

- La incertidumbre no es cuantificable en términos de impacto. Se puede hablar, en un contexto determinado, de distintos escenarios futuros que podrían ocurrir y si alguno tendría *a priori* más probabilidad que otro. También podemos identificar factores que incrementan o reducen dichas probabilidades.
- Por el contrario, el riesgo hace referencia a una situación concreta y puede ser cuantificable (aunque sea de forma aproximada) tanto en términos de probabilidad de ocurrencia como de impacto potencial.

La dificultad estriba entonces en cómo definir niveles de un concepto, como el de incertidumbre, esencialmente no cuantificable.

## 2.3. Niveles de incertidumbre

En 1997, la Harvard Business Review (HBR) publicó un artículo de tres consultores de McKinsey que se ha convertido en un clásico sobre estrategia: *Strategy under uncertainty* (Courtney, Kirkland y Viguerie, 1997). En el año 2000, este artículo fue revisado y publicado de nuevo ya bajo el sello de la propia consultora (McKinsey, 2000). En la primera versión se calificaba de “peligro” el enfoque tradicional que “lleva a los ejecutivos a ver a la incertidumbre de una manera binaria, a asumir que el mundo es seguro y, por lo tanto, abierto a predicciones precisas sobre el futuro, o incierto, y por lo tanto completamente impredecible”. También se afirmaba que “subestimar la incertidumbre puede conducir a estrategias que no defienden de las amenazas ni aprovechan las oportunidades que los niveles más altos de incertidumbre pueden brindar”.

Por otro lado, el artículo defiende que, incluso en los entornos empresariales menos definidos, se puede encontrar información relevante que permita reducir la incertidumbre (por ejemplo: tendencias del mercado; variables ligadas a tecnologías, competidores, etc.). También afirma que un

buen análisis previo debe poder reducir el nivel de incertidumbre inicial, aunque siempre quedará una “incertidumbre residual” que deberá ser gestionada.

Según el artículo, la incertidumbre que se afronta en el proceso de toma de decisiones estratégicas puede clasificarse en cuatro niveles según el grado de definición con el que podamos describir el futuro (sugiriéndose herramientas analíticas concretas a ser utilizadas en cada nivel):

- **Nivel 1: Un futuro suficientemente claro.** La incertidumbre residual es irrelevante, por lo que se puede desarrollar un pronóstico claro y único del futuro que sirva como base suficiente para definir la estrategia.
- **Nivel 2: Futuros alternativos.** El futuro se puede describir como un escenario seleccionado de un conjunto reducido de posibles escenarios discretos. El análisis no puede identificar cuál sucederá realmente, aunque puede ayudar a establecer probabilidades de ocurrencia de cada uno de ellos. La estrategia variará dependiendo del que se haya tomado como referencia.
- **Nivel 3: Un rango de futuros.** Puede identificarse un rango de futuros potenciales que está delimitado por un número limitado de variables-clave. El resultado real puede ser cualquier escenario incluido dentro del rango, por lo que no hay escenarios discretos naturales. Como en los casos anteriores, la estrategia variará dependiendo de cuál de ellos se haya tomado como referencia por la organización.
- **Nivel 4: Verdadera ambigüedad.** Diversos factores de incertidumbre interactúan para crear un entorno que es prácticamente imposible de predecir. A diferencia de los niveles anteriores, no se puede definir un rango de resultados potenciales y, mucho menos, escenarios concretos dentro del rango. Es posible que ni siquiera se puedan identificar todas las variables relevantes de las que dependerá el futuro. En este contexto, no hay una base sólida para definir la estrategia y se deberá acudir a valoraciones subjetivas.

En definitiva, aunque la incertidumbre no se pueda cuantificar de forma plena, sí podremos hablar de diferentes niveles en función de lo que podamos saber sobre los posibles escenarios futuros.

Con este planteamiento, el estar en un contexto u otro de incertidumbre tiene grandes implicaciones en la capacidad de definir objetivos de largo plazo y, consecuentemente, en la concreción de una estrategia para conseguirlos. Lo que implica la necesidad de reducirla todo lo posible.



### 3. Inteligencia para la gestión de la incertidumbre

La estrategia de una empresa tiene como misión “definir las acciones que deben emprenderse para asegurar las condiciones de supervivencia, crecimiento y rentabilidad sostenida que se esperan”. El problema es que “tales determinaciones se crean bajo situaciones de incertidumbre, puesto que no se conocen las circunstancias de futuro del entorno empresarial” (Buitrago, 2007). La misión de la inteligencia será, pues, reducir la incertidumbre y sus efectos, para hacer más efectiva la estrategia y así facilitar la consecución de los objetivos marcados. Esta reducción debe materializarse, esencialmente, en la disminución del número de escenarios futuros posibles y en un mejor perfilado de éstos.

En esta línea, y de forma muy genérica, entendemos “inteligencia” como la *explotación sistemática de la información procedente del entorno competitivo con el fin de generar juicios que apoyen el proceso de toma de decisiones mediante la reducción del nivel de incertidumbre*. Esta disciplina proporciona a la organización un entendimiento amplio y exhaustivo del entorno donde ésta opera. Esta competencia, que podríamos denominar “capacidad superior de entendimiento de la realidad”, permite comprender mejor qué está pasando, por qué está pasando, qué consecuencias puede haber y cómo evolucionará, probablemente, la situación actual.

No hay ninguna definición de inteligencia universalmente aceptada. Hay otras, y cada una de ellas resalta una dimensión de la inteligencia que el autor de la misma considera suficientemente relevante para plantearla así. En esta línea, el profesor y experto en inteligencia Alan Breakspear la define como: “Capacidad corporativa para pronosticar a tiempo el cambio y poder hacer algo al respecto. Esta capacidad implica previsión y perspicacia, y está destinada a identificar cambios en gestación, que pueden ser positivos, representando oportunidades, o negativos, representando amenazas” (Breakspear, 2013). Es muy difícil hacer más explícita la conexión entre la inteligencia y la gestión del riesgo.

En todo caso, el analista de inteligencia deberá emitir juicios basados en evidencias y análisis que, entregados a los tomadores de decisiones en el momento y forma adecuada, harán más efectivo el propio proceso de decisión al afrontarse una menor incertidumbre. Esto ofrecerá a la organización una ventaja respecto del resto de los actores presentes en el entorno competitivo. Dicho de otra manera, *la práctica de la inteligencia debe permitir a la organización “saber antes y saber más” que el resto de actores, generando así una ventaja competitiva basada en el conocimiento y en la rápida capacidad de respuesta*.

La Inteligencia Estratégica será aquel tipo de inteligencia fuertemente orientado a la “visualización del futuro a largo plazo” lo que la relaciona, de forma inmediata, con los ámbitos que presentan los niveles más altos de incertidumbre y, consecuentemente, de riesgo.

#### 3.1. Fuentes de incertidumbre en la gestión estratégica

Hace ya tiempo que la estrategia ha dejado de verse como algo estático que se define en un momento dado y se implanta de forma organizada a través de diferentes planes, sino que se asume una versión más dinámica, donde se integran decisiones iniciales basadas en reflexiones fuertemente analíticas con un flujo continuado de decisiones del “día a día” que reajusta la estrategia inicial a los acontecimientos reales. Ésta es, por ejemplo, la aproximación de Henry Mintzberg, que considera que la estrategia realmente realizada por una empresa es la confluencia de dos corrientes: la “estrategia deliberada”, que es la estrategia planificada formalmente menos aquellos aspectos que al final no llegan a implantarse, y la “estrategia emergente”, que es aquella que no fue considerada inicialmente pero que la organización define y lleva a cabo como respuesta a la dinámica del entorno (Mintzberg, 1994).

Esta visión de la estrategia establece, así, dos ámbitos claramente delimitados donde se inscriben los diferentes factores que actúan como fuentes de incertidumbre:

- Formulación de estrategias. Factores que dificultan la visualización del futuro, tanto por ignorar lo que se podría saber, como por no imaginar lo que hoy no es evidente pero sí posible.
- Adecuación permanente de las estrategias. Factores que dificultan la ejecución adecuada de lo planificado por falta de detección y adaptación a nuevas realidades emergentes que no fueron consideradas inicialmente.

Consecuentemente, la actividad de inteligencia deberá actuar sobre ambos ámbitos.

#### 3.2. Inteligencia en la formulación de estrategias

Ya en las primeras obras dedicadas a la implantación de la disciplina de inteligencia en la empresa se expresó la necesidad de volcar la acción de ésta en el análisis y comprensión del entorno y su evolución en el tiempo. De esta manera, se afirmó que “la verdadera orientación estratégica requiere abandonar el modelo cuantitativo simplista de la historia pasada a favor de una visión más realista y compleja del en-

torno competitivo y de las tendencias futuras” (Gilad y Gilad, 1988). En esta línea, la Inteligencia Estratégica “debe proporcionar datos significativos sobre las tendencias futuras que afectan a la empresa, así como a su entorno operativo. Sin una comprensión de lo que podría suceder, una empresa no puede planificar su propio futuro” (McGonagle y Vella, 1996).

Como ya se ha comentado, reducir la incertidumbre inicial en el proceso de formulación de estrategias implica la minimización de la incertidumbre inducida mediante la obtención y contextualización de la mayor cantidad posible de información disponible, así como el aprovechamiento de ésta para acotar al máximo los espacios de incertidumbre que son más relevantes para nuestra estrategia, limitando así la incertidumbre estructural. Estamos hablando, por tanto, de la extracción del máximo de información posible sobre el entorno competitivo en el que nos movemos (actual y pasado) y del uso adecuado de modelos analíticos para su correcta interpretación.

En este sentido, son de aplicación todas las herramientas de la inteligencia estratégica dedicadas al análisis estructurado de los entornos cercano y lejano: generación y análisis de ideas, hipótesis e indicadores, análisis de factores, análisis causa-efecto, generación y análisis de escenarios, análisis de actores y redes, mapas de influencia, análisis de posicionamiento competitivo, etc.

### 3.3. Inteligencia en la adecuación de la estrategia a los cambios del entorno

En el artículo “Strategic Warning: If Surprise is Inevitable, What Role for Analysis?” (Davis, 2003), se defiende la necesidad de detectar y analizar convenientemente los datos procedentes del entorno con el fin de identificar con rapidez la emergencia de amenazas y oportunidades. En él se asume que la principal tarea analítica relacionada con la identificación de amenazas es “eliminar la incertidumbre sustancial sobre el significado de los desarrollos pasados y las perspectivas de desarrollos futuros que podrían poner en peligro los intereses” de la organización. El objetivo final sería “en primer lugar, reducir la probabilidad de la sorpresa del incidente y, en segundo lugar, reducir las debilidades de la preparación defensiva para afrontar eficazmente las amenazas potenciales de alto impacto”. De aquí surge la necesidad de prevenir la *sorpresa estratégica*.

Podemos definir “sorpresa estratégica” como la “comprensión repentina de que se ha estado operando sobre la base de una evaluación errónea que resulta en la imposibilidad de anticipar una grave amenaza para los intereses vitales” (Silberzahn y Jones, 2012). En términos coloquiales, una sorpresa estratégica equivale a “una patada al tablero del en-

torno competitivo”, rompiendo de improviso normas o parámetros que considerábamos permanentes y que fueron así asumidos en nuestra estrategia inicial. Las reglas del juego y la posición de los actores presentes pueden cambiar radicalmente, en sentido positivo o negativo, por lo que el poder prever de alguna forma la materialización del evento en cuestión, nos habría permitido prepararnos para protegernos de la amenaza o para aprovechar la oportunidad.

La gestión de la sorpresa estratégica no estará tan ligada a la intensidad de la monitorización como a una comprensión previa y profunda del tipo de eventos que pueden surgir con un gran impacto potencial sobre el negocio, y del tipo de señales que estarían directamente relacionadas con: a) la aparición de circunstancias que favorezcan la materialización del evento, y b) la propia concreción del mismo. A partir de aquí es cuando la monitorización cobra realmente sentido.

De forma más global, la inteligencia deberá servir como base de una capacidad organizativa muy específica, *agilidad estratégica*, que permita identificar y analizar en tiempo real los cambios del entorno competitivo, evaluando adecuadamente las alternativas disponibles y aplicando las lecciones aprendidas en casos anteriores (Strategy+Business, 2020).

Así, todas las herramientas de inteligencia relacionadas con la modelización de amenazas, monitorización del entorno, identificación y valoración de eventos, y generación de alertas son de total aplicación, pudiendo además dar apoyo a la gestión de crisis a través del adecuado análisis situacional.

## 4. Conclusiones

Nos adentramos en un mundo donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad serán la norma y no la excepción (“entornos VUCA”), por lo que normalmente no se sabrá qué tipo de futuro va a materializarse y cómo nos afectará. Por esta razón, las decisiones estratégicas ya no se podrán tomar según meras proyecciones de las realidades del pasado, sino que deberán basarse en “visualizaciones del futuro” que tendremos que construir. De la calidad de estas estimaciones dependerán, en gran medida, los riesgos que afrontemos y, de éstos, los resultados de largo plazo.

Esta realidad exige avanzar en el entendimiento de qué está pasando y qué podría pasar, para así poder identificar, de forma estructurada, las principales amenazas y oportunidades. El objetivo es que los riesgos derivados de éstas puedan ser gestionados según las prioridades de la organización, y que se generen capacidades de aguante y superación de los incidentes que no se hayan podido evitar (resiliencia).

Por su naturaleza compleja, el riesgo estratégico sigue siendo una asignatura pendiente para muchas organizaciones, pese a que es una pieza esencial del debate estratégico de la compañía y un mecanismo claro de generación de valor empresarial. Este tipo de riesgo está fuertemente asociado a la inevitable incertidumbre que rodea cualquier proyección del presente hacia el futuro.

La disciplina de inteligencia ofrece capacidades muy relevantes para obtener, depurar, interconectar, contextualizar e interpretar la información disponible, actuando positivamente sobre los distintos componentes básicos presentes en el proceso de toma de decisiones:

- *Datos* empleados. Obtención de todos los datos y evidencias que están razonablemente disponibles. Valoración de la “calidad” de los datos.
- *Hipótesis* contempladas. Consideración de todas las alternativas plausibles.
- *Herramientas analíticas* utilizadas. Evaluación de su adecuación y fiabilidad. Identificación de los factores y comprensión de sus relaciones.
- *Razonamiento* realizado. Eliminación de los sesgos cognitivos.

De esta forma, se contribuye significativamente a la reducción de espacios donde se carece del conocimiento necesario, y a la visualización y entendimiento de la realidad emergente:

- Comprensión del entorno e identificación de tendencias.
- Identificación y entendimiento de la naturaleza de las amenazas y riesgos estratégicos afrontados.
- Detección de señales débiles (*Early Warning Systems*).

En definitiva, se puede afirmar con claridad que “cuanta más inteligencia se ha obtenido, más incertidumbre se elimina” (Rodenberg, 2007), lo que implica asumir menos riesgos y alcanzar una mayor eficacia en la gestión estratégica de las organizaciones.

## 5. Referencias

Boston Consulting Group [BCG]. (2013). *The Art of Risk Management*. Recuperado el 30 de agosto 2019 de: <https://es.scribd.com/document/192976793/The-art-of-Risk-Management-pdf>

Breakspear, A. (2013). A New Definition of Intelligence. *Intelligence and National Security*, 28 (5), 678-693, DOI: 10.1080/02684527.2012.699285.

Buitrago, C. J. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. *Ad-Minister*, 11, 97-131. Universidad EAFIT. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/573/1946>

Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1997). Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, November-December 1997. Recuperado de: <https://hbr.org/1997/11/strategy-under-uncertainty>

Davis, J. (2003). Strategic Warning: If Surprise is Inevitable, What Role for Analysis? *The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis, Occasional Papers: Volume 2, Number 1, Jan. '03*. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/kent-center-occasional-papers/vol2no1.htm>

Ealde Business School (2018, diciembre 19). 3 elementos de la incertidumbre en Gestión de Riesgos [Entrada blog]. Recuperado de: <https://www.ealde.es/elementos-incertidumbre-gestion-de-riesgos/>

García, A. y Moles, R. J. (2013). “Gestión del conocimiento, gobernanza de riesgos y análisis de inteligencia”. *Inteligencia y Seguridad: Revista de análisis y prospectiva*, 14. Madrid: Plaza y Valdés Editores.

Gilad, B. y Gilad T. (1988). *The Business Intelligence System*. Nueva York: Amacon.

McGonagle J. J. y Vella, C.M. (1996). *A New Archetype for Competitive Intelligence*. Londres: Quorum Books.

McKinsey (2000). Strategy under uncertainty. *McKinsey Quarterly*, June, 2000. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty>

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Ed. Free Press.

Promontory (2019). *Select Risk Management Practices of Global Insurers: A Benchmarking and Call-to-Action - Summary Findings*. Recuperado de:



[https://www.promontory.com:3000/static/pdf/1564686512\\_PFG-Insurance-Benchmarking-Report\\_Aug-2019\\_Digital.pdf](https://www.promontory.com:3000/static/pdf/1564686512_PFG-Insurance-Benchmarking-Report_Aug-2019_Digital.pdf)

- Protivity y ERM (2019). *Executive perspectives on Top Risks, 2019. Executive summary*. Recuperado de: [https://www.protiviti.com/sites/default/files/united\\_states/insights/nc-state-protiviti-survey-top-risks-2019-executive-summary.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/nc-state-protiviti-survey-top-risks-2019-executive-summary.pdf)
- Rodenberg, J. H. A. M. (2007). *Competitive Intelligence and Senior Management*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Silberzahn, P. y Jones, M. (2012). The Social Construction of Strategic Surprises: Learning from the CIA, 1947-2001. *Academy of Management Annual Meeting, Boston, MA, USA, August 3-7, 2012*.
- Slywotzky, A. J. y Drzik, J. (2008). Los siete riesgos estratégicos para las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*, 164. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/los-siete-riesgos-estrategicos-para-las-organizaciones>
- Strategy+Business (2020). *The most agile day*. Recuperado de: <https://www.strategy-business.com/article/The-most-agile-day>
- Trullenque, F. E. (2003). Gestión estratégica del riesgo: cómo gestionar la incertidumbre. *Estrategia Financiera*, 193, 12-19. Madrid: Editorial Ciss.