

Inteligencia Competitiva

Un potencial valor agregado para las PYMES Argentinas.

Desde hace siglos, el llamado espionaje industrial ha sido y sigue siendo un instrumento fundamental para la consecución de estrategias empresariales. Ya en el siglo XVIII, Suecia, uno de los países pioneros en actividades de inteligencia, contaba con la revista "Den Goteborg Espionen" que suministraba información sobre las novedades en cuanto a las tecnologías foráneas.

Pere Escorsa Daniel, gerente de una consultoría dedicada precisamente a la vigilancia tecnológica, define la Vigilancia Tecnológica como la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y el crecimiento de una empresa.

Normalmente, las empresas ya tienen información sobre lo que está pasando. La vigilancia no es nueva. Siempre ha habido una vigilancia tradicional que se ha generado en las ferias de muestras. La gente siempre ha leído revistas, ha hablado con los clientes, con los proveedores, ha desmontado los productos... Eso se ha hecho siempre. Pero ahora estamos en una nueva etapa de la vigilancia más potente.

En los últimos años ha aparecido la palabra inteligencia, que se utiliza cada vez más en vez de vigilancia. Vigilancia tiene una connotación que no agrada y aunque inteligencia también la tenga, cada vez se habla más de inteligencia y menos de vigilancia.

Básicamente, la diferencia entre estos conceptos pasa por la pasividad de la Vigilancia y la actividad de la Inteligencia. En la Inteligencia existe la voluntad de trabajar en un área determinada, de buscar en torno a un problema determinado. Algunos afirman que la vigilancia presenta lo que se ha encontrado, pero que la inteligencia presenta dicha información de forma más elaborada. Los datos no son suficientes, sino que hace falta trabajarlos, buscarlos y presentarlos más elaborados. la inteligencia engloba resultados, no sólo de la

vigilancia tecnológica, sino también de la financiera, comercial, etcétera. Es decir, que tiene un alcance más amplio que la vigilancia tecnológica. Y a eso es, a lo que según Escorsa, llaman inteligencia competitiva.

Por otra parte, pero sin estar menos relacionada nos encontramos con la Gestión del conocimiento. Esta corriente coincide con la corriente de la gestión de la Inteligencia Competitiva, ambas se encuentran en una fase de convergencia, de síntesis. La gestión del conocimiento documenta o aprovecha las experiencias de la gente de la empresa, mira hacia el pasado y busca que estos conocimientos se compartan mediante las intranets y el correo electrónico. La inteligencia mira sobre todo al exterior de la empresa. Tiene un carácter anticipante: pretende captar señales débiles, lo que empieza a pasar, evidentemente es necesario asimilarlo lo antes posible, y, por lo tanto, busca detectar oportunidades y amenazas. Son dos conceptos complementarios, que convergen en una fusión de la vigilancia-inteligencia.

Carlos Merino Moreno, explica en una nota en la revista Puzzle, que la inteligencia competitiva, en su versión organizada y metodológica, surge como necesidad en las organizaciones cuando la empresa toma conciencia de la importancia del enfoque de dirección estratégica, es decir, del enfoque de capacidades y recursos que permite un mejor nivel competitivo basado en la adaptación al cambio, el desarrollo de una cultura innovadora, la creación de estructuras flexibles, el manejo de la anticipación y respuesta, etc.

Hoy en día, la práctica de la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica está mucho más difundida en las empresas de mayor tamaño, sin embargo existe una creciente inquietud por parte de empresas medianas para conocer mejor el entorno externo: competitivo, tecnológico y comercial.

En las empresas argentinas, en su organización interna, dominan las formas burocráticas, centralizadas y jerarquizadas, factores todos ellos poco favorables para propiciar la práctica y el interés por la Vigilancia tecnológica. Sin embargo, las PYMES locales incorporan soluciones de inteligencia de negocios. Analistas y clientes pronostican que las empresas de rango medio serán las próximas en adoptar soluciones de gestión de información para la toma de decisiones.

Si bien en Argentina, las empresas que practican la Inteligencia competitiva son en su mayoría Multinacionales, es interesante tener en cuenta que la mayoría de las empresas practican alguna forma no consciente de Vigilancia Tecnológica. Los empresarios y técnicos conocen a través de congresos, ferias, revistas técnicas, los propios clientes y proveedores, asociaciones profesionales y centros técnicos con los que colaboran los cambios que se producen en su sector. En este aspecto podemos detectar un mercado con empresas potencialmente preparados para llevar adelante un programa de Inteligencia Competitiva.

Sabiendo que el impacto económico de las PyMES es significativo, nos interesa particularmente demostrar la importancia de implementar y desarrollar la Inteligencia Competitiva en las PYMES Argentinas.

Nuestra investigación se basa fundamentalmente en búsquedas por Internet, concentrada en la información de diferentes conferencias realizadas, poniendo énfasis en la situación Latinoamericana, libros on-line que guían en la IC, revistas con especial estudio del tema y foros de opinión relativos a la IC. Asimismo intentamos ponernos en contacto con especialistas del tema, haciendo “Entrevistas on-line” para obtener diferentes opiniones. Gran parte de nuestro trabajo se basará también en nuestra humilde opinión, formada a partir de las distintas lecturas y la intuición de nuestras observaciones, a raíz de tendencias que pudimos notar en el mundo de la economía actual.

Richard Legendre, intenta demostrar que la Inteligencia de negocio, no es solo para las grandes empresas, pudiendo una PyME beneficiarse de ventajas colaterales como la de asegurar la información que genera y el evitar errores básicos como el de creer en una “solución mágica instantánea”. Nosotros intentaremos entonces, unirnos a su postura y a continuación demostrar que las PyMES pueden perfectamente aplicar la IN y organizar la gestión del conocimiento y corroborar los beneficios del impacto en su gestión estratégica.

- **Mayor Valor Agregado sin alto costo**

Muchas PyMES piensan que la Inteligencia Competitiva es cosa de las grandes empresas, y si por el contrario les parece que la información que se obtendría si se implementara esta práctica le serviría para el desarrollo de su negocio, les parece que por una cuestión de costos no está a su alcance. Nuestra propuesta no es generar el Departamento de Inteligencia Competitiva desde el inicio, sino empezar por remarcar la importancia de desarrollar esa información en la empresa. Una vez asumida esa importancia se podrá pensar en desarrollar un sistema de IC. Coincidimos con Carlos Merino Moreno quien establece que cada organización debe adaptarse a sus posibilidades teniendo en cuenta las opciones de mejora a partir de las necesidades de la Inteligencia.

La principal ventaja de un sistema de Inteligencia Competitiva, sería el disponer de una herramienta de gestión que facilite una información pertinente, en el momento oportuno. Según los resultados de un trabajo

realizado por Jaworky y Chee Wee en 1993 se demuestra que la Vigilancia Tecnológica mejora la competitividad empresarial por su impacto en los siguientes tres factores:

1. Calidad del producto en relación con el de la competencia
2. Planificación estratégica
3. Conocimiento del mercado

Con esto queremos decir que si las PyMES lograran implementar un sistema de Inteligencia Competitiva, aumentarían su productividad, añadiendo valor a sus productos y servicios y logrando una reducción del riesgo ante un posible fracaso empresarial. Carlos Mora Vanegas, muy bien afirma, en su artículo “La Inteligencia competitiva Empresarial”, que las características de las economías en los actuales escenarios señalan la relevancia del rol de las PyMES, las cuales desempeñan un rol determinante en el sector productivo de un país, el cual se aprecia significativamente en el índice del Producto Interno Bruto. Resulta entonces, que hoy en día desarrollar la IC en las PyMES constituye una oportunidad, proporcionando desarrollo, más participación en los mercados y mayor éxito a nivel internacional.

Los beneficios que implica la implantación de un programa de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva se pueden resumir en una mejora en cuanto a la posición global del negocio, lograda a través de técnicas de bajo costo y teniendo en cuenta el análisis de los costos de la no Inteligencia. Adrián Álvarez comenta sobre algunos medios de bajo costo para desarrollar la IC como: comprar las estadísticas de importación y analizarlas, detectar al vendedor mas eficiente para conseguir información, hacer que los vendedores consulten al departamento de IC cuando los competidores dan grandes descuentos, leer los avisos de búsqueda de empleo de la competencia, leer los avisos de remates que involucren a la competencia, tener una reunión mensual con los proveedores para ver que están haciendo los competidores, comprar los estados financieros de los competidores, tener búsquedas en google Alerts, leer los diarios y revistas de la especialidad, utiliza recursos como Copernic, entre otros.

- **Mayor disponibilidad y acceso a la información**

La inteligencia competitiva ha despertado recientemente una ola de interés motivada por una mayor disponibilidad de información. En términos puramente competitivos, ninguna época anterior a la nuestra ha presentado tantas oportunidades o tantos peligros. Todo este acceso a un mundo de información en aumento

brinda poder a las corporaciones modernas para entenderse a sí mismas y a sus mercados de forma más completa que nunca.

Directamente relacionado con el punto desarrollado anteriormente, entendemos que en el caso de las PyMES es fundamental encontrar información específica y útil sobre el entorno de su negocio y al no contar con el mismo presupuesto que una gran empresa, es imprescindible saber dónde y qué buscar de la forma más eficiente posible. “Tienen que basarse en un modelo de información confiable, menos intuitiva y con mayor capacidad de medición” . Deben estar atentos a todo lo que pasa en el mercado, adquisiciones de empresas, joint-ventures, expansiones o relocalización de plantas, reclutación de empleados, tecnologías avanzadas que se puedan adoptar, introducción de nuevas leyes, etc. Para ello se debe indagar en distintos medios como diarios, revistas empresariales, eventos, etc. Además tienen que tener en cuenta que las compañías dejan rastros de papel a medida que hacen su negocio por lo tanto se puede llegar a buscar en documentos públicos, permisos de construcción, juicios, y toda otra información que se pueda alcanzar legalmente.

Es importante recordar que “la recolección de información va a carecer de valor si no es acompañada por un muy buen análisis en donde la información pueda ser confirmada por una segunda fuente y donde la información que no se pueda corroborar se trate como un rumor.” Como nos recuerda Carlos Merino Moreno, habrá que tener en cuenta que el verdadero valor añadido está en el tiempo de análisis y no en el aplicado para la búsqueda. Para esto debemos saber aprovechar el mayor acceso a la información que tenemos hoy en día mediante la utilización de técnicas como las propuestas por Pere Escorsa Catells:

1. Registros de Base de datos
2. Recuento de palabras
3. Coocurrencia de palabras
4. Mapas Tecnológicos
5. Internet: buscadores, metabuscadores, agentes pull, entre otros.

- **Minimización de riesgos y errores**

Las empresas europeas pierden 20000 millones de dólares norteamericanos al año trabajando en innovaciones o en inventos que ya están patentados. Es decir, muchas empresas emprenden programas de investigación para

intentar crear nuevos inventos que puedan ser patentables, con lo que dedican a ello esfuerzos, dinero, horas de trabajo, etc. y terminan descubriendo que ya han sido creados, desperdiciando un trabajo que se podría haber evitado mediante la Inteligencia Competitiva. Estos son errores que una PyME no se puede permitir.

Para una PyMES demostrar que tiene mayores ventajas competitivas que el resto es todo un reto. Por lo general van a tener muchísimos competidores ofreciendo los mismos productos o servicios y operando en el mismo mercado. A su vez, cuentan con recursos limitados por lo tanto es mucho lo que ponen en juego a la hora de estudiar el mercado y tomar decisiones en base a esos resultados, “si una empresa multinacional se equivoca al leer el mercado por lo general encuentra la forma de corregir el error y salir adelante, pero si una PyMES comete el mismo error su negocio puede llegar a fallar completamente” . Con los recursos e información de hoy en día y un programa de inteligencia competitiva que refleje las necesidades de la corporación, deben minimizarse las sorpresas y los errores para aumentar las posibilidades de éxito en la toma de decisiones.

Las PyMES tienen por un lado la necesidad de conocer la información, de saber lo que y está hecho para aprovecharlo y para no caer en la repetición. Pero, por otro lado, la empresa está en general tan saturada de información que necesita la que le es adecuada en el momento adecuado para tomar decisiones adecuadas. Esto es lo que un sistema de IC provee a las empresas.

Detectar las amenazas para reducir riesgos que puedan venir en forma de nuevas patentes y reglamentaciones y alianzas estratégicas que afecten la organización en particular resulta un verdadero valor agregado.

- **Protección a la propia empresa**

Así como hemos destacado la gran disponibilidad de información en el mundo actual y la manera de investigar y conocer a nuestra competencia, no podemos dejar de tener en cuenta que se trata de dos caras de la misma moneda. En una somos victimarios y en la otra víctimas. Será necesario saber proteger nuestra propia información para evitar posibles adelantos de la competencia a nuestras estrategias.

En muchas situaciones hay mucho contacto con el exterior y dificultad para controlar lo que se transmite y eso es lo que lo hace una amenaza y una oportunidad al mismo tiempo. Un sistema de inteligencia competitiva, entonces, tendrá no solo en cuenta como encuentra información sino también como la ofrece, poniendo especial cuidado en las siguientes situaciones que con razón destaca Adrián Álvarez:

- 1) Ferias y congresos: Es altamente probable que contemos los productos que estamos desarrollando o las tecnologías en las que trabajamos, etc. De hecho, a veces esto ocurre de manera inocente cuando nuestros científicos hablan en congresos tecnológicos.
- 2) Avisos de empleo: Generalmente dan pistas sobre la empresa quiere hacer en el futuro por lo que hay que tener cuidado qué se pone en el aviso y a qué empresa se contrata para la búsqueda.
- 3) Visitas de vendedores: Los vendedores tienen tendencia hacia contar lo que estamos haciendo y cómo mejoraremos en el futuro, por lo que nuestros competidores se pueden enterar antes de lo que podemos hacer.
- 4) Reuniones en cámaras: Hay que decidir de antemano cuáles son las figuritas que se desea intercambiar y no apartarse de eso, de lo contrario es probable que dejemos en la mesa más de lo que pensábamos dejar al principio.
- 5) Notas de prensa: En nuestro afán por ser simpáticos decimos cosas que no debemos e informamos acerca de lo que no debemos.
- 6) Estados financieros: Muchas veces se dice mucho más de lo que se debe y de lo que exige la ley y damos pistas innecesarias acerca de hacia dónde vamos.

- **Alto impacto en las decisiones y planeamiento estratégico**

Matías Salaberri, Gerente General de Business Objects Cono Sur, establece que en cualquier organización, los empleados toman cientos de decisiones diariamente, las cuales van de dar un descuento o no a un cliente, si comenzar o no a producir una pieza determinada hasta si ordenar o no materiales adicionales. Algunas veces estas decisiones están basadas en los hechos, pero con frecuencia se sostienen solo en experiencias, en el conocimiento acumulado o en las reglas básicas del negocio. Este modelo de toma de decisiones representa un problema debido a que la experiencia, el conocimiento y las reglas básicas se adquieren y se desarrollan a lo largo de los años y algunos empleados nunca llegan a desarrollarlas, tomando decisiones en base a juicios parciales, lo cual es muy habitual en las PyMES.

En el planeamiento el diagnóstico estratégico ocupa un paso de suma importancia. Este diagnóstico implica conocer a nuestra competencia y anticiparnos a sus estrategias y desarrollos. La inteligencia competitiva

permite al planeamiento estratégico obtener la información necesaria para realizar un diagnóstico que permita evaluar variables y tendencias con mucha más certeza y no sobre bases parciales, dando como resultado decisiones mucho más eficientes e impactantes.

La IC nos provee de información como las tecnologías que emergen, las que quedan obsoletas, los nuevos productos que lanzará mi competencia, su publicidad, la percepción de los clientes respecto a la competencia, etc. que nos permite reflexionar a la hora de decidir si lanzar un producto o no, cuando es el mejor momento de lanzar una campaña publicitaria, una promoción, un aumento de precio, etc. de manera tal que contar con mejor y más información mejorará proporcionalmente la calidad de nuestras decisiones y el resultado de las mismas.

Como afirma Carlos Merino en “La inteligencia competitiva y PyMES” los resultados deben ser insumos vinculados a la toma de decisiones de la alta dirección evitando ser una “presa fácil” en etapas de crisis, recordando que la labor de inteligencia, sobre todo competitiva, es la mejor garantía de no verse en tales circunstancias negativas.

Desde el punto de vista de una PyME es importante contar con una cultura que valore adecuadamente la información, lo que desembocará en la necesidad de una gestión de la información como factor clave del éxito. De esta forma, tanto la formulación de la estrategia como los procesos de toma de decisión se convierten en actividades argumentadas que responden al análisis completo de las situaciones.

La estrategia y su traducción en objetivos y programas determinan las necesidades de información, identificando los parámetros a seguir para la búsqueda, captación y análisis de la información estratégica, recomendándose un enfoque de interrogantes a los que responder, más que tratar de afrontar un perfil descriptivo que generalmente conlleva un menor valor añadido.

Podemos afirmar que tanto en nuestro país como en el resto del mundo, se hace cada vez más patente la frase pronunciada por Cartier ya en el año 1999: “Probablemente la vigilancia se convertirá en una actividad tan importante para la empresa como lo son hoy el marketing o la I + D”.

Si bien la Inteligencia Competitiva todavía está muy centrada en empresas grandes, por efectos de escala, mayor difusión y menor nivel de desarrollo en la Argentina, y la experiencia de los que la practican es aún limitada, creemos que hay grandes posibilidades de ampliar su uso a las PyMES y que de hecho es una tendencia cada vez mayor.

Notamos que en Argentina hay un gran interés por aprender, que la palabra “inteligencia” cada vez suena mejor y va perdiendo esa connotación negativa de la cual hablábamos al principio y que el entorno de hoy en día está casi obligando a las empresas a tener un departamento de inteligencia competitiva.

Un punto muy interesante resulta de la oportunidad de implementar la Inteligencia Competitiva en las PyMES Argentinas mediante altos parámetros éticos. Ya que si bien estamos en un país caracterizado por la corrupción, al no estar la IC totalmente desarrollada es una oportunidad de incentivarla mediante estándares honestos, que de hecho es lo que propone como sistema en sí.

Los gerentes deben vigilar día a día el comportamiento de los escenarios en los cuales la empresa actúa, analizando las variables que afectan tanto el comportamiento de sus propias empresas como el de las demás. Además internamente, ver donde están sus debilidades y buscar soluciones, aprovechar las fortalezas y saber manejar adecuadamente el factor humano preparándolos para las oportunidades y amenazas que se puedan dar. Dadas las limitaciones de tiempo y financieras es importante que las PyMES dediquen los recursos disponibles a las áreas de mayor productividad.

Coincidimos con Cubillo cuando dice que el empresario de una PyME que busca mantenerse competitiva en los mercados internos e internacionales deberá ser capaz de asumir una buena parte del trabajo de inteligencia, estando consciente de aquello que ha venido haciendo en materia de inteligencia empresarial a fin de descubrir sus áreas de fortaleza y debilidad.

La dinámica agresividad de los actuales escenarios comerciales a nivel nacional e internacional, requieren de empresas que garanticen una buena participación avalada por una gerencia que sepa integrar sus recursos, especialmente el humano a fin de saber enfrentar los retos y sobre todo, aprovechar algunas oportunidades, como las que en este momento se presentan especialmente, ante la apertura a nuevos mercados, aunque se sabe hay muchas deficiencias en algunas PyMES por no estar preparadas para ellas y no contar con la apertura del Estado en pro de su apoyo en todos aquellos aspectos que permitan retroalimentar sus debilidades tecnológicas, financieras, cambiaria e impositiva.

Julio Cubillo, interesado en estos tópicos nos recuerda, que se considere, que el trabajo de inteligencia empresarial es radicalmente distinto en la PYME con relación a la gran empresa, no solamente por los recursos que están al alcance de esta última sino que por las diferencias notables en los micro-ambientes, macro ambientes y ámbito de la estrategia competitiva. Un funcionamiento más fluido y transparente de los mercados del conocimiento y la información será esencial para los trabajos de inteligencia de las PYMES. Un mercado más accesible y con más opciones favorecerá que se generen y transen allí los productos y servicios adecuados a las estrategias competitivas de las PYMES.

Bibliografía:

<http://www.latam.businessobjects.com/smallbusiness>

<http://www.afeieal.eco.buap.mx/presentacioncd/ponencias/MESA4/8m4.pdf>

<http://www.revista-puzzle.com/Recursos%20-%20Puzzle/Puzzle%20-%20N17%20Inteligencia%20Competitiva%20y%20PYMES,%20Merino.pdf>

http://www.revista-puzzle.com/puzzle_num.php

<http://www.revista-puzzle.com/index.php>

<http://inteligenciacompetitivaenar.blogspot.com/search/label/Am%C3%A9rica%20Latina>

<http://www.midasconsulting.com>

“Why competitive intelligence can be an addictive substance” Eric Garland

<http://www.freeprint.com/issues/0900807.htm> -“Competitive intelligence for SMEs” Vernon Prior

http://www.wikilearning.com/monografia/analisis_de_las_industrias_y_de_la_competencia-disenio_del_sistema_de_inteligencia_competitiva/13434-9

“Análisis de las industrias y de la competencia –Diseño del sistema de inteligencia competitiva” Juan Manuel de la Colina

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/intelcompekar.htm> “una visión general de la inteligencia competitiva” Karin Hiebaum De Bauer

Artículo de la conferencia internacional sobre inteligencia competitiva- “Qué es la inteligencia competitiva” Pere Escorsa Castells- Universidad Carlos III de Madrid

http://www.fecyt.es/vigilancia_tecnologica.htm

Autores: Constanza Murphy; Justina Aranda.