

CONCLUSIONES: MEJORES PRACTICAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

PUZZLE Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva - Febrero 2005

Exposición de los hallazgos más importantes obtenidos a partir de una encuesta sobre las operaciones de inteligencia competitiva en nueve empresas españolas con mejores prácticas en esta materia. El propósito principal del trabajo es examinar el sistema de Inteligencia Competitiva que poseen estas empresas y las características que muestran en cuanto a la preparación, recolección, análisis y distribución de inteligencia económica y tecnológica en su organización.

Contenido del documento:

- ARTICULO
- Resumen del Dossier de prensa de PUZZLE
- Información sobre el concepto “Inteligencia Competitiva”.

PUZZLE Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, publicación electrónica bimensual, de formato académico-científico y con acceso gratuito por suscripción. Tiene la misión de difundir el conocimiento y práctica de la Inteligencia Competitiva y de la Vigilancia Tecnológica entre las empresas y organizaciones de la Comunidad Hispana. Los artículos y trabajos de PUZZLE son inéditos y están realizados por reconocidos expertos de la IC y la VT, desarrollando temáticas del interés de los grupos profesionales y académicos de toda la comunidad hispano parlante. PUZZLE cuenta con más de 1.600 suscriptores (31 Enero 2005) en 32 países de Europa y América siendo una de las principales comunidades del mundo en su especialidad.

Más información prensa: http://www.revista-puzzle.com/puzzle_pre.htm

Web: <http://www.revista-puzzle.com>

Editor: EMECOM Consultores, S.L.
Llacuna, 162 08018 - Barcelona, España
DL Número: B-45.448-03 ISSN 1696-8573

CONCLUSIONES: MEJORES PRACTICAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

Cada vez más empresas españolas perciben la Inteligencia Competitiva (IC) como un componente clave de su actividad cuya incorporación plena a sus procesos de decisión mejora su capacidad para competir. Son varios los factores que influyen en que una compañía establezca una práctica sistematizada y plenamente apoyada por la alta dirección en materia de IC. Entre otros cabe citar los nuevos desafíos impulsados por la cantidad, la variedad y la ambigüedad de la información disponible; la presión de la competencia dentro y fuera de Europa; y la sofisticación con que la empresa es dirigida. Las empresas reconocen crecientemente los beneficios que la adopción de un programa de IC puede proporcionar, tanto desde el punto de vista del reconocimiento temprano de oportunidades como desde la perspectiva de mejorar la calidad de las decisiones empresariales.

Propósitos y Objetivos

Este documento procederá a exponer los hallazgos más importantes obtenidos a partir de una encuesta sobre las operaciones de inteligencia competitiva en 9 empresas españolas con mejores prácticas en esta materia. El propósito principal del trabajo es examinar el sistema de IC que poseen estas empresas y las características que muestran en cuanto a la preparación, recolección, análisis y distribución de inteligencia económica y tecnológica en su organización.

Metodología

La encuesta se desarrolló en el segundo trimestre de 2003. Dado que la IC es una disciplina relativamente nueva en España, los autores han usado fuentes diferentes para identificar un grupo potencial de empresas que pueden ser parte de la muestra utilizando contactos directos e indirectos. Las empresas se seleccionaron sobre la base de varios indicadores: el grado de conocimiento con respecto a la práctica de la Inteligencia Competitiva, la edad de la unidad y el número de personal. Después de diversas verificaciones y contactos se identificaron nueve de empresas de diferentes sectores que cumplían con estos criterios y eran por lo tanto las candidatas apropiadas para la participar en este estudio. Se utilizó un cuestionario digitalizado ubicado en la red por medio del cual las empresas respondieron a una serie de preguntas respecto a su programa de IC para obtener una visión completa del mismo.

Principales hallazgos

Los principales hallazgos de la encuesta pueden concretarse en los 6 puntos siguientes:

Hallazgo clave 1: Principal énfasis de la actividad

Las unidades de IC de las empresas que hemos adoptado como referentes en este estudio tienden a centrar su atención en los competidores, los productos y los mercados y sectores económicos. En efecto, el 89% de las empresas respondieron que la información respecto a competidores directos, indirectos y potenciales es crucial en su proceso de decisión empresarial y se ha convertido en una parte integral de su planificación futura. Sin embargo, las empresas reúnen también otro tipo de información externa, tales como datos del entorno global e información sobre tecnologías para servir diferentes necesidades. De las respuestas obtenidas se deduce que la información relativa a competidores, mercados y productos se obtiene principalmente para cubrir las necesidades de comercialización y estrategia, aunque se presta también una atención especial a las necesidades de I+D y de desarrollo de producto, cubiertas por la información tecnológica y científica.

Hallazgo clave 2: Ubicación en la compañía

Las empresas con mejor práctica de IC adoptan un modelo centralizado para coordinar y desarrollar las actividades de

IC. Cada unidad parece emplear un número distinto de personas aunque un cuarto de las empresas con mejores prácticas de IC (que denominaremos en lo que sigue EMPIC's, es decir, Empresas con Mejores Prácticas en Inteligencia Competitiva) tenga entre 2 y 3 empleados equivalentes a tiempo completo cuyo trabajo es investigar, clasificar, analizar y distribuir información. Es de destacar que dos de las empresas emplean más de 6 especialistas.

Hallazgo clave 3: Valor y frecuencia de las fuentes utilizadas

“Las redes externas” juegan un papel central en la actividad de recogida de información de las EMPIC's, proporcionando una contribución destacada a la Inteligencia corporativa. Sin embargo, los informes externos, internet y las bases de datos en línea juegan también un papel importante en la obtención de información de las EMPIC's. Internet se usa como una fuente primaria de información digital, tal como páginas web de los competidores, por ejemplo, así como también un medio para adquirir información de agregadores de información empresarial, tales como páginas de suscripciones o bases de datos. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas, que constituyen el grupo principal de las compañías encuestadas (44.4%), hacen un uso extensivo de “bancos de información” que ofrecen servicios de información en línea externos.

Sin embargo, las EMPIC's españolas calificaron a las fuentes de “información dura” (en soporte físico como papel, periódicos, informes, etc.) como muy importantes. Con respecto a los medios de utilización más frecuente para la obtención de la información, las EMPIC's colocan en primera posición a internet aunque en cuanto al valor atribuido las redes de contactos reciben incluso más respaldo que las fuentes de internet. De hecho, las entrevistas y las técnicas de obtención de información de primaria se valoran menos aunque las EMPIC's las usan regularmente. La suscripción a documentos y a fuentes de información en línea se usan con bastante frecuencia.

Hallazgo clave 4: Objetivos y Modelos de análisis de la IC.

DAFO / SWOT⁽¹⁾ es la herramienta de análisis que emplea una amplia mayoría de las empresas encuestadas, aunque también se utilizan otros modelos para apoyar el proceso de adopción de decisiones tales como benchmarking⁽²⁾, análisis de comparaciones de producto, construcción de escenarios, análisis de perfiles de competidores y análisis de patentes, por ejemplo. Todas las empresas informan que la IC juega un papel importante en su proceso de planificación estratégica y en la formulación de la estrategia corporativa y de unidad de negocio. El principal objetivo de las unidades de IC con mejor de práctica es, desde luego, apoyar a la dirección estratégica y al trabajo de la alta dirección. Un segundo grupo de objetivos persiguen lograr una mejor comprensión de la competencia y apoyar a las decisiones tácticas. Otros objetivos, tales como anticiparse a las amenazas externas y alcanzar una comprensión más profunda de los productos de los competidores y de los mercados son bastantes importantes para las EMPIC's aunque existe una valoración diversa entre ellas.

Hallazgo clave 5: Tecnología de la Información

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) juegan un papel fundamental en la recogida, la elaboración y la difusión y distribución de IC dentro de la organización. Las dos herramientas de TICs preferidas para comunicar la información formal e informal entre el personal de IC y los clientes internos de las EMPIC's son el correo electrónico y la intranet. Otros medios de comunicación se usan con menor frecuencia, como la documentación impresa o la comunicación verbal, por ejemplo. Además, 88,9% de las EMPIC's tienen un espacio especializado de web (intranet) dedicado a la Inteligencia Competitiva por medio del cual se reúne y distribuye la Inteligencia.

Hallazgo clave 6: Procesos y protocolos

Las empresas encuestadas muestran un énfasis muy distinto entre las actividades principales de IC (descritas en el ciclo de inteligencia) y las actividades de apoyo, que incluyen la administración o dirección del programa de IC. Las empresas con mejores de prácticas están en el proceso de establecer diversos procedimientos que les permitirán coordinar y ejecutar en mejores condiciones las operaciones principales de IC. Por ejemplo, la seguridad corporativa, los protocolos de IC, y los

1 DAFO equivale a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa y su versión inglesa es SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Es, probablemente, la herramienta de diagnóstico empresarial más comúnmente empleada.

2 Podemos traducir benchmarking por evaluación competitiva.

programas de instrucción y entrenamiento se llevan a cabo con más frecuencia que las auditorías de IC y las operaciones de Contra-Inteligencia. Sin embargo, en general estas actividades están en las primeras etapas de su desarrollo en la mayoría de EMPIC's. Por otra parte, las EMPIC's tienden a realizar estudios cualitativos y cuantitativos con respecto a la eficacia de la unidad de IC y de la ejecución de proyectos de IC para medir, principalmente, el nivel de eficacia conjunto y los beneficios tangibles obtenidos.

Conclusión final del Informe

Hemos introducido anteriormente, que no hay un marco de referencias. Al mismo tiempo no se conoce el número de las empresas españolas que adoptan la IC y su nivel de aplicación. Por esta razón, este trabajo pretende aproximarse a la práctica de la Inteligencia Competitiva de aquellas empresas que emplean un programa coordinado de IC. Creemos que los resultados no se alejan a realidades similares en otros países y que exista una cierta similitud en cuanto a la práctica y las tendencias percibidas. Por ejemplo, considerando el modelo APQC, como referencia directa, existen muchos puntos en comunes aunque habría que considerar algunos matices y considerar el entorno cultural (modelo europeo o español). La tecnología de la información se ha incorporado en la práctica de la IC con éxito aportando sus beneficios.

Como era de esperar existe una marcada diferencia entre las características de la IC que se lleva a cabo en el conjunto de las empresas españolas y el grupo destacado por su especial interés y desarrollo de la IC - es decir las empresas con mejores prácticas.

Por el momento no hay conocimiento del número de empresas que efectúan la IC de una manera sistemática. Si nos preguntamos por las causas de la progresión de la IC en España podemos encontrar varias líneas argumentales. Una de ellas procede de Postigo (2001) que recoge tres objeciones al desarrollo de la IC detectadas en su estudio:

- El concepto y propósitos de la IC no ha sido bien definida y comunicada y, por lo tanto, no se ha creado una imagen positiva y favorable para su difusión; con demasiada frecuencia todavía ahora se asocia con el espionaje industrial y con prácticas ilícitas.
- La actividad de IC en las empresas que la practican en España a menudo está asociada a un área funcional - con mayor frecuencia el área comercial -, lo que limita su impacto y difusión.
- Para su pleno éxito y reconocimiento en la empresa, la IC necesita de un proceso formalizado, lo que es un hecho minoritario entre las empresas que practican IC: puesto que el proceso no está formalizado y suficientemente respaldado no obtiene todos los rendimientos que sería deseable alcanzar, lo que a su vez limita su expansión.

Recogemos a continuación otras líneas argumentales que constituyen obstáculos que dificultan el desarrollo de la IC.

1. Las características del proceso de elaboración de la estrategia de la empresa, condicionan la percepción de la necesidad y, finalmente, el uso de la IC. Un proceso de estrategia débil o inarticulado difícilmente requerirá de la IC. Por lo tanto, un proceso maduro y efectivo de dirección estratégica invitará fácilmente como "cliente" de la IC, potenciando por tanto su desarrollo. En una investigación reciente Tena y Comai (2004) han observado que aquellas empresas que no tienen una unidad de marketing tampoco tienen actividad sistemática de seguimiento del entorno. Esto no significa que las PYMES no utilicen la IC en su práctica comercial pero nos induce a creer que no usan un proceso formalizado de Inteligencia. Las empresas que mostraron que poseían una actividad formalizada de IC lo hicieron así por medio del departamento de marketing y en algunos casos el departamento de IC era una derivación del de marketing.
2. El peso enorme de la dirección del conocimiento en fechas recientes parece actuar como freno a la expansión de la IC. Por ejemplo, el estudio por PriceWaterhouseCooper (2001), que se centró en el uso de la dirección de conocimiento (Knowledge Management) y el capital intelectual en las empresas Españolas, descubrió que la actividad de IC se clasificaba como la última en una lista de prioridades de proyectos de gestión de la empresa. El mismo estudio observó que las empresas mostraron más interés en proyectos que se orientaran internamente como por ejemplo intranet,

mejores prácticas o e-learning. Por otra parte, la experiencia muestra que los expertos en conocimiento colocan la práctica de IC debajo del paraguas KM.

3. Durante bastante tiempo la IC ha sido asociada con la Vigilancia Tecnológica, lo que ha tenido un reflejo en la literatura generada localmente. Esta última tiene una relevancia clara en sectores donde la tecnología propietaria es de especial importancia para el éxito empresarial. Pero esto no puede ocultar que limitar la actividad de Inteligencia a la Vigilancia Tecnológica seguramente actúa como freno a la aplicación de la IC a áreas funcionales y empresas en las que su potencial es muy amplio. Avanzar desde la perspectiva de estrategia hacia las áreas funcionales incluyendo producción, innovación y tecnología así como comercial parece una secuencia con mayor potencial de rendimiento del esfuerzo de Inteligencia.
4. Las creencias y las actitudes respecto a la información pueden ser también un freno a la difusión de la IC. Aunque hemos detectado varios núcleos de directivos que creen en las posibilidades de la IC, de lo cual es buena prueba aquellos que han participado en este estudio y sus empresas, otros se muestran reticentes o simplemente rechazan técnicas que no consideran probadas.

A pesar de la existencia de frenos de varias procedencias a la difusión de la IC en la empresa española, se han ido reuniendo pruebas de la creciente confianza en lo que la IC puede proporcionar. Varias investigaciones han vinculado la vigilancia tecnológica a la mejora de los procesos de innovación y de desarrollo de productos. Nosotros pensamos que hay pocas condiciones externas que pueden proveer un aumento del IC innovación como tipo de aplicación los sectores pueden representar un factor importante para fomentar adopción de IC.

También hay factores que limitan la difusión de la IC. Entre los principales cabe destacar la limitada presencia de empresas multinacionales españolas, el peso a menudo insuficiente que tiene la tecnología en sectores destacados de la actividad económica en el país, y la resistencia a la innovación que, siendo un fenómeno común, puede frenar la adopción de una nueva práctica empresarial como es la IC.

Este estudio así como otros que hemos elaborado prueban la creciente difusión del concepto de IC entre las empresas españolas. Esa difusión, como hemos visto, toma diversas formas. Por un lado, puede tratarse de la implantación de la práctica de IC por parte de una gran empresa que afronta a una competencia globalizada cuyos principales actores ya realizan labores de IC. Por otro lado, hemos visto que empresas de menor tamaño, a menudo con apoyo de asociaciones profesionales, también tienen acceso a la IC, si bien con recursos más limitados. Hemos obtenido evidencias que muestran que existen determinados factores que condicionan la difusión de la IC. Entre ellas cabe citar el tamaño de la empresa, el impacto de la tecnología en el sector, especialmente si esta es propietaria (susceptible de patentes, por tanto), la naturaleza de la competencia, propensión a la innovación, etc. Por otro lado, las experiencias positivas que tienen lugar y son conocidas constituyen un ejemplo que favorece la introducción de la IC en un número creciente de empresas.

Con todo, creemos que la presión de la competencia nacional e internacional así como el dinamismo de las empresas más innovadoras serán en las principales fuerzas que impulsarán la creciente presencia de la IC en las empresas españolas.

RESUMEN DOSSIER DE PRENSA PUZZLE

La Editorial Electrónica PUZZLE publica artículos y trabajos inéditos acerca de la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica con el objetivo de difundir su conocimiento y práctica en la Comunidad Hispana colaborando en la difusión del castellano en la red. PUZZLE editó por primera vez en septiembre del 2002 tras la formación de la Joint-venture entre 2IC Incontro Intelligencia y EMECOM. El equipo fue iniciado por Alessandro Comai como Director, y Manuel Membrado como Coordinador, incorporandose finalmente al equipo directivo el Dr. Joaquín Tena Millán.

Se editan y distribuyen de forma electrónica dos tipos de publicaciones :

- PUZZLE Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva se edita bimensualmente, de edición y distribución electrónica por la red y de acceso gratuito por suscripción. El formato de la publicación es académico-científico, de extensión adaptable a los contenidos y con maquetación tradicional. Publica textos de varios tipos, todos ellos relacionados con la IC y la VT: Herramientas, Modelos, Casos y Experiencias y Notas de prensa del mundo de la IC y VT.
- PUZZLE edita de forma no periódica, trabajos y estudios de gran extensión en formato libro electrónico o e-Books, con acceso publico sin necesidad de suscribirse. Los trabajos editados tratan las mismas temáticas que la revista PUZZLE pero en este caso, profundizando al máximo en el desarrollo del área de estudio o investigación. Principalmente tratan de la descripción de una investigación empírica, cuantitativa o cualitativa que permita una mejor comprensión de la práctica de la Inteligencia Competitiva. El acceso a la totalidad de e-books es público.

PUZZLE está a cargo de dos Directores; Alessandro Comai, Consultor independiente en IC, profesor asociado de la Universidad POMPEU FABRA y actualmente doctorando por ESADE en Barcelona; Dr. Joaquín Tena Millán, Profesor titular de Organización de Empresas de la Universidad POMPEU FABRA de Barcelona y Director del programa MBA Part Time y del Diploma de Dirección de Empresas del IDEC, centro de formación continua de la UPF. Ambos gestionan la línea editorial de PUZZLE y tiene responsabilidad sobre el comité editorial. PUZZLE tiene por objetivo ofrecer a sus suscriptores los contenidos y las herramientas de acceso con un nivel de calidad máximo. Por este motivo, el Comité editorial está formado por profesionales y académicos reconocidos por sus conocimientos del mundo de la IC y VT pertenecientes al sector privado y universidades de varios países. El Comité tiene la misión de seleccionar y valorar en doble ciengo las propuestas y artículos presentados. También, junto a los Directores de PUZZLE, el Comité Editorial participa en la definición anual de monográficos de la Revista PUZZLE.

Los colaboradores de PUZZLE son profesionales y académicos reconocidos por sus conocimientos en alguna de las especialidades de la IC y VT pertenecientes al sector privado y universidades de varios países. Especialistas en seguridad, en patentes y marcas, en IT, en I+D+I, Profesores universitarios y formadores, casos prácticos del sector público y privado, etc., son algunos de los articulistas que colaboran periódicamente con PUZZLE.

PUZZLE cuenta con más de 1.600 suscriptores (31 Enero 2005) en 32 países de Europa y América. España, México, Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú son los países con mayor número de inscritos. Aproximadamente, la mitad de ellos se dedican profesionalmente a la IC en empresas privadas, centros de tecnología y universidades. El servicio de suscripción incluye el acceso a la totalidad de las ediciones de la revista PUZZLE así como el boletín electrónico de novedades editoriales con carácter no comercial. El acceso a la Revista PUZZLE es por suscripción gratuita y el acceso a las Publicaciones de PUZZLE es público.

La página web de PUZZLE podría catalogarse de “web tranquila”, entendiendo este concepto como un espacio con gran cantidad de contenidos digitales pero que no abusa de la potencialidad tecnológica que permite Internet. Por otra parte, a pesar de ser un medio electrónico que utiliza Internet como canal de distribución, su formato difiere bastante de las publicaciones electrónicas estándar gracias a la combinación de elementos de la prensa en papel y elementos electrónicos. Recibe una media de dos mil visitas mensuales y gran número de descargas de todo el contenido digital.

PUZZLE emite notas de prensa informativas sobre la IC y VT para que los medios económicos y empresariales puedan retransmitir los principales conceptos y avances de la IC y VT. Las Notas de Prensa de PUZZLE se refieren principalmente a la información de los resultados de trabajos o estudios de las Publicaciones PUZZLE y a ediciones monográficas de interés general. Así mismo, PUZZLE es la mejor fuente de información sobre IC y VT en la Comunidad Hispana.

PUZZLE colabora con diferentes entidades sin ánimo de lucro, mayoritariamente públicas, aportando contenidos gratuitos sobre la IC y la VT con objeto de difundir estas prácticas en las comunidades de cada entidad. En la actualidad, PUZZLE redistribuye contenidos para las comunidades de BarcelonActiva, Parque Tecnológico del Vallés, IMPIVA de la Generalitat Valenciana, Tecnociencia del CSIC, COPARMEX México, Navactiva y SAI Argentina entre otros.

Más información prensa y acceso a Dossier de prensa PUZZLE: http://www.revista-puzzle.com/puzzle_pre.htm

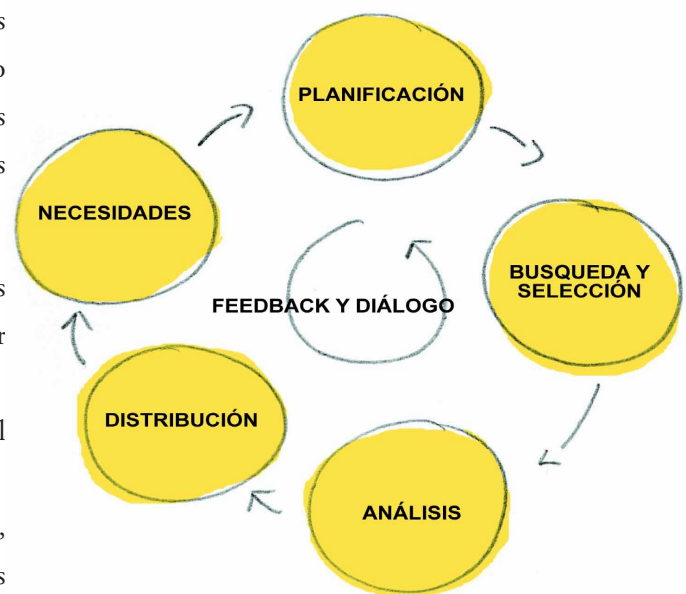
INTELIGENCIA COMPETITIVA

La Inteligencia Competitiva representa una práctica empresarial que ejecuta un programa coordinado, continuo y ético-legal para la recogida, selección, archivo, análisis y distribución de la información sobre el entorno, para que la empresa pueda obtener una ventaja competitiva.

La actividad de la IC puede ser observada a través del “círculo de la inteligencia”, y que puede ser resumida en cinco fases centrales (véase Figura 1).

La IC puede tener aplicaciones muy amplias en las organizaciones empezando desde el área corporativa, pasando por las diferentes unidades de negocio y terminando en los sectores funcionales. Desde la perspectiva estratégica, algunas actividades contempladas por la IC son:

- Determinar las competencias, la estrategia y los objetivos de los competidores actuales y potenciales y estudiar posibles acciones futuras.
- Investigar y definir las oportunidades y amenazas del sector o un área específica de negocio.
- Vigilar y alertar de los cambios relevantes en los mercados, los clientes, las tecnologías, la legislación y todos los elementos correlacionados.



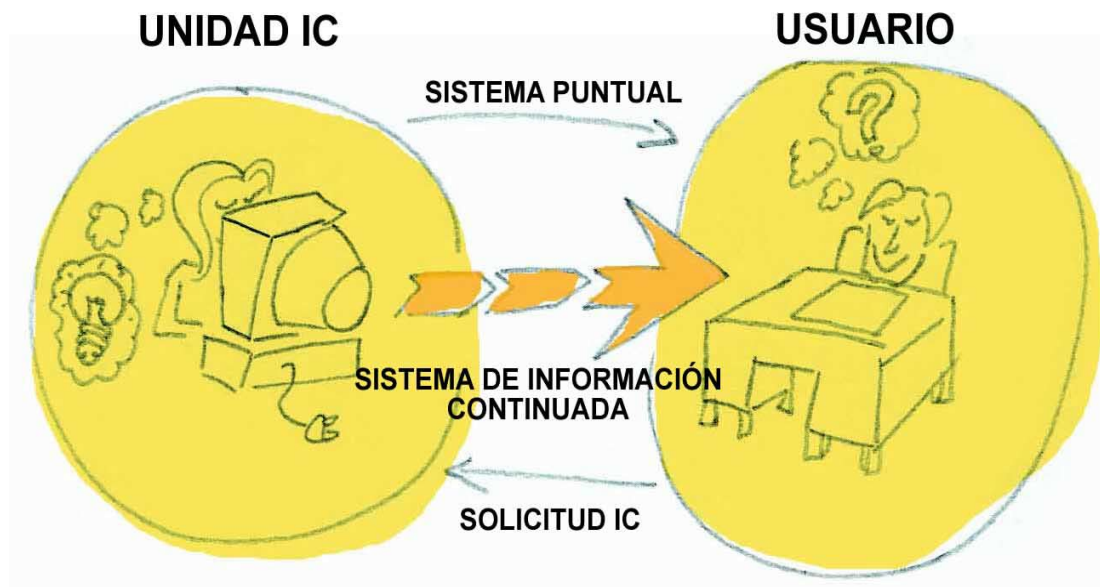
La IC también contempla todas aquellas actividades de tipo táctico participando en la definición de los nuevos precios y promociones de productos, la imputación de crédito y riesgo sobre los clientes, la ingeniería revertida, el benchmarking, la participación en ferias, etc. No obstante, la IC puede ser aplicada a la pequeña y medianas empresa con formulas creativas y sencillas. Los beneficios asociados a la implantación de un programa de IC pueden ser clasificados en dos grupos:

1. Reducir el riesgo del posible fracaso de un proyecto, como por ejemplo: el desarrollo de un nuevo producto, una adquisición, una alianza o una fusión o la penetración en un nuevo país
2. Mejorar la posición competitiva de la empresa frente a la competencia.

También, un programa de IC puede ofrecer beneficios adicionales como la Protección de la información.

La gestión de la inteligencia competitiva en grandes y medianas empresas puede realizarse de manera muy distinta (centralizada o descentralizada, global o especializada en un departamento, continua o puntual, formal o informal) (véase figura 2) y depende de su cultura y del sector. Normalmente, para poder alcanzar el máximo de los beneficios y la participación de toda la organización en el programa de la IC, se tiene que considerar que la empresa tendrá que proponer el

desarrollo de las actividades de IC siguiendo un programa. El desarrollo del programa se realizará a través de un crecimiento programado y dividido en diferentes fases y que dará origen a una unidad de IC. En este sentido, la mayoría de las empresas españolas, como la mayoría de las empresas Europeas, poseen programas de IC concentrados en actividades especializadas y pertinentes a una sola área funcional como la comercial, la tecnológica y la económico/financiero.



La inteligencia está extendida por toda la organización y cada fragmento disperso puede contribuir en cada departamento a “confeccionar” el cuadro completo. Con relación a este último tema, uno de los objetivos iniciales de la IC es definir cómo descubrir la información, cómo extraerla y cómo agregarla para que los recursos internos y externos puedan ser accesibles a toda la organización.

NOTA: Este artículo define el concepto de la Inteligencia Competitiva a partir de sus aplicaciones, principales objetivos y beneficios para las empresas y organizaciones. Está autorizada la reproducción total de este contenido siempre que se indique la fuente: PUZZLE Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva www.revista-puzzle.com