

ALGUNAS PROPUESTAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PERÚ

SOME COMPETITIVE INTELLIGENCE PROPOSALS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED PERUVIAN ENTERPRISES

Juana Emma Segura González¹

RESUMEN

En el presente artículo, se realiza un análisis sobre los fundamentos teóricos de la Inteligencia Competitiva, su evolución histórica, las diferentes definiciones que se utilizan en el ámbito de las estrategias para tomar decisiones, y su relación con la Gestión del Conocimiento. Asimismo, se estudiará la incidencia en la competitividad y productividad de las empresas, así como las aplicaciones en empresas grandes, medianas y pequeñas en diferentes sectores.

Palabras clave: Inteligencia Competitiva, Vigilancia Tecnológica, Gestión del Conocimiento

ABSTRACT

In this article an analysis of the theoretical foundations of Competitive Intelligence, its historical evolution, the different definitions used in the field of decision-making strategies and the relationship with knowledge management is performed. The impact on the competitiveness and productivity of businesses and applications in large, small, medium and small enterprises and in different sectors.

Keywords: Competitive Intelligence, Knowledge Management

¹ Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería de la Universidad Ricardo Palma. <juana.segurag@urp.pe>, <jsegura@iecee.org>

1. INTRODUCCIÓN

El uso de información siempre fue una obsesión, inclusive antes de ser aplicada en la empresa y estudiada en la economía. Las referencias más antiguas se remontan a los tratados sobre estrategias militares, entre los que destacan los clásicos *El Arte de la Guerra*, de Sun Tzu, quien manifiesta: “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”, y *El Príncipe*, de Maquiavelo. En estas obras, se describen y recomiendan acciones concretas de inteligencia y contrainteligencia.

Las actividades arriba mencionadas, en la actualidad, no han perdido vigencia. De hecho, la primera organización formal creada para administrar la inteligencia fue la Oficina de la División de Inteligencia Naval y del Ejército de los Estados Unidos en 1880, dedicada a la recolección de información en materia militar y de seguridad nacional.

La institución emblemática en el desarrollo de estas actividades es la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos (CIA), creada en 1947 por el presidente Harry Truman. El proceso de inteligencia (planeación, dirección, recolección, procesamiento, análisis, y producción y diseminación de información) que utiliza la CIA ha sido el referente para la Inteligencia Competitiva.

Muchas de las prácticas de la Inteligencia Gubernamental son aplicadas al campo empresarial, pero, en la profesión de consultor de Inteligencia Competitiva, se establece claramente la diferencia entre inteligencia de aplicación empresarial y las actividades de espionaje, propias de los servicios secretos.

2. PROPUESTAS ACERCA DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

En primer lugar, se darán a conocer las definiciones que se consideran más pertinentes. Enseguida, se identificarán las diversas denominaciones a través del tiempo o fases. Finalmente, se propondrá la definición que se empleará en futuras investigaciones. Teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento y la función de Inteligencia Competitiva se constituyen en actividades organizativas necesarias y complementarias (Arroyo, 2005, p. 97), también se señalarán definiciones al respecto.

Inteligencia competitiva

El concepto de Inteligencia Competitiva es muy sencillo. Una de las mejores definiciones es la de Gibbons y Prescott (1996), según la cual Inteligencia Competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno.

Aparecen, en ella, las siguientes fases del proceso:

- a) obtención o captura de la información pertinente sobre un tema, problema o proyecto;
- b) procesamiento, análisis e interpretación de la información, lo que a veces exige la búsqueda de información adicional;
- c) comunicación del análisis efectuado a la dirección de la empresa o entidad; y
- d) toma de decisiones sobre la cuestión examinada por parte de la dirección.

La cadena puede fallar si la información capturada es irrelevante o insuficiente, si el análisis está incompleto o es de mala calidad, si el informe se transmite de manera inadecuada a la dirección, o si, finalmente, la dirección no cree oportuno actuar. Es absolutamente necesario que la dirección esté comprometida y apoye todas las etapas.

Se aprecia que el conocimiento está en un nivel superior al de la información. Este modelo es útil, porque el conocimiento, a su vez, es la materia prima de la inteligencia de empresas (Rodenberg, 2004).

Inteligencia Tecnológica

La orientación de las actividades de Inteligencia Competitiva hacia las áreas de ciencia y tecnología da lugar a la Inteligencia Tecnológica (IT) (Rodríguez y Escorsa, 1998), Inteligencia Técnica (Technical Intelligence) o Inteligencia Técnica Competitiva (Competitive Technical Intelligence).

La Inteligencia Tecnológica está relacionada con el seguimiento y análisis estratégico de los avances científicos tecnológicos. Este concepto implica “el conocimiento del entorno externo e interno de la empresa aplicado a los procesos de toma de decisiones con vista a la generación de ventajas competitivas para esta” (Stollenwerk *et al.*, 1998).

Vigilancia Tecnológica

Para la escuela americana (Asnthon y Klavans, 1997; Coburn, 1999), la Vigilancia Tecnológica es la forma organizada, selectiva y permanente de captar información del exterior, analizarla, y convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios (Palop y Vicente, 1999).

La necesidad de incorporar la Vigilancia Tecnológica o de establecer una unidad o centro de inteligencia en la empresa nace de la exigencia de conocer exhaustivamente el entorno más próximo. Cada vez, hay mayor sobreabundancia de información, lo que provoca gran dedicación en su filtración.

Esto se une intrínsecamente a que una empresa dedicada íntegramente a la I+D tiene una enorme necesidad de información generada como parte inseparable de los proyectos que lleva a cabo.

Según la norma UNE 166006:2006, la Vigilancia Tecnológica es el proceso organizado, selectivo y sistemático para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla para convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.

Cetisme (2001), en su glosario, la define como un sistema que busca el seguimiento activo de temas o cuestiones relacionados con la tecnología, como pueden ser, por ejemplo, las patentes para proporcionar el apoyo inteligente necesario para la toma de decisiones.

Business Intelligence (Inteligencia Empresarial)

Es la técnica de gestión usada típicamente para el análisis cuantitativo, fundamentalmente, de los datos internos de una compañía. Se refiere a una amplia categoría de herramientas y aplicaciones, tales como el *software* para la recopilación, almacenamiento, análisis y acceso a los datos que sirven para apoyar la adopción de decisiones de negocio. Como ejemplo, se pueden citar la minería de datos, el análisis de previsiones o el análisis estadístico.

3. DENOMINACIONES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Según Walle (1999), la Inteligencia Competitiva ha emergido como una disciplina independiente en las ciencias de la administración, pero está muy relacionada con el *marketing*. Ahora, las actividades de inteligencia en las empresas son más integrales. Es decir, la orientación no solo es hacia el mercado

de clientes, ni competidores, sino hacia atrás en la cadena de valor de las empresas. La Inteligencia Competitiva, por tanto, es un proceso. No es espionaje, porque no implica prácticas ilegales ni antiéticas de recolección de información. Además, ha sido clasificada como un área dentro del Knowledge Management (Chen *et al.*, 2002). El Competitor Intelligence no es Inteligencia Competitiva, pero sí una parte de ella; el valor añadido de la Inteligencia Competitiva está en que toma los conceptos asociados de la Planeación Estratégica y del Competitor Intelligence (Wright *et al.*, 2002a).

Tena y Comai (2005) sostienen que existen muchas denominaciones para referirse a este campo, que dependen del momento y del enfoque utilizado. Estos autores se refieren a la Inteligencia Competitiva como un método sistemático de planificación, recuperación, análisis, archivo, distribución de la información sobre el entorno externo y la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones.

En la Tabla 1, se muestra la evolución de las denominaciones de la Inteligencia Competitiva según diferentes autores a lo largo de los años.

Autor	Denominación
Tena (1992)	Inteligencia Competitiva
Tena y Comai(2001)	
Palop y Vicente(1999)	Inteligencia Tecnológica
Escorsa y Maspons(2001)	
Cetisme(2003)	Inteligencia Económica
Verite(2003)	Inteligencia Comercial
CIC(2003)	Inteligencia de la Compañía o Inteligencia Empresarial

Tabla 1: Denominaciones de Inteligencia Competitiva

Fuente: Tena y Comai (2005)

A la fecha, sigue utilizándose diferentes denominaciones para esta herramienta, pero todas conducen a mejorar y optimizar la toma de decisiones en las empresas, tal como señalan Tena y Comai (2001). Esta flexibilidad en el empleo de diferentes términos ha desorientado a quienes trabajan en la gestión de la información, y no solo de la IC, sino también a aquellos que se desempeñan en otras disciplinas. Es el caso, por ejemplo, del término *business intelligence*, el cual es utilizado por algunas empresas de tecnología de la información para designar soluciones informáticas de gestión de información para la empresa.

4. CICLO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

De Pelsmacker *et al.* (2005a) señalan que el ciclo de la Inteligencia Competitiva tiene seis fases: planeación y enfoque, recolección, análisis, comunicación, proceso y estructura, y cambio en la cultura organizacional. Attaway (1998) propone un cambio en el ciclo de la Inteligencia Competitiva que consiste en dirigir actividades de inteligencia, recolectar información, analizar, y diseminar. Por su lado, Chen *et al.* (2002) sugieren las siguientes fases: identificación de proveedores y de fuentes posibles de información, recopilación, evaluación de la validez, confiabilidad, utilidad de la información recogida, integración, interpretación y análisis, planificación estratégica o táctica, conclusiones y recomendaciones, diseminación y presentación de los resultados a la gerencia y, finalmente, *feedback*.

Tena y Comai (2003, pp. 4-11) consideran a la Inteligencia Competitiva como una actividad constituida por diferentes etapas, las cuales tienen el objetivo general de facilitar la comprensión del entorno de la empresa. Estas etapas son las siguientes:

- planificación de las necesidades y definición del contexto de negocio;
- búsqueda y recogida de la información;
- valoración y verificación;
- análisis; y
- distribución.

Estas etapas, que se describen como una secuencia, en realidad están interconectadas entre sí a través de una retroalimentación continua, tal como se muestra en la Figura 2. De esta manera, se redefinen o corrigen los desajustes que puedan producirse en el proceso de complementar las necesidades establecidas en la primera etapa, fijadas por los decisores.

Este modelo suele ser válido para diferentes tipos de proyectos de inteligencia, por ejemplo, para las necesidades ocasionales, es decir, las no habituales de la planificación estratégica de la empresa. El proceso puede durar solo unos días, semanas o meses, mientras que, para satisfacer necesidades programadas —como es el caso de la planificación estratégica anual—, la Inteligencia Competitiva trabajará constantemente durante todo el año para poder vigilar las tendencias del entorno, así como las acciones y respuestas de la competencia.



Figura 2: Etapas de la Inteligencia Competitiva

Fuente: Tena y Comai (2005)

Este modelo suele ser válido para diferentes tipos de proyectos de inteligencia, por ejemplo, para las necesidades ocasionales, es decir, las no habituales de la planificación estratégica de la empresa. El proceso puede durar solo unos días, semanas o meses, mientras que, para satisfacer necesidades programadas —como es el caso de la planificación estratégica anual—, la Inteligencia Competitiva trabajará constantemente durante todo el año para poder vigilar las tendencias del entorno, así como las acciones y respuestas de la competencia.

5. DIFERENCIA ENTRE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento se entiende como la evaluación del conocimiento que posee una empresa y la identificación de las categorías de conocimiento necesarias para apoyar la estrategia global y ampliar, con ese fin, la base de conocimientos (Gopal y Gagnon, 1995), por lo que se deduce la importancia y el valor que tiene competir sobre una base de conocimiento.

Arroyo considera que la gestión del conocimiento y la inteligencia constituyen actividades organizativas necesarias y complementarias, lo cual pone de manifiesto la necesidad de capitalizar las sinergias existentes entre ellas (Jiménez y Arroyo, 2001). Asimismo, señala que el núcleo de la gestión del conocimiento debe ser encontrar sinergias con la función de inteligencia.

Si tomamos en cuenta la cadena de valor de la Inteligencia Competitiva, y bajo la consideración de que la Inteligencia Competitiva debe trabajar en forma paralela con la gestión del conocimiento, las actividades de apoyo podrían orientarse a garantizar el buen desarrollo conjunto de la Inteligencia Competitiva y la Gestión del Conocimiento, ya que ambas disciplinas tienen muchos puntos en común (Arroyo, 2005).

Cualquiera sea el tamaño de la organización, la toma de decisiones y las actividades siempre lleven algún grado de riesgo. Sin embargo, si las personas tienen la información y el conocimiento que necesitan para tomar decisiones inteligentes, los riesgos se pueden minimizar.

De esta manera, es importante destacar la relación que existe entre un sistema de Gestión del Conocimiento y un sistema de Inteligencia Competitiva.

La existencia de un Sistema de Gestión del Conocimiento facilita el funcionamiento de un Sistema de Inteligencia Competitiva, en la medida que facilita el proceso de almacenamiento, recuperación y canalización interna a través de redes. Igualmente, la existencia de un Sistema de Inteligencia Competitiva facilita el funcionamiento de un Sistema de Gestión del Conocimiento, porque organiza y sistematiza la información del entorno.

En suma, se comprueba que el Sistema de Gestión del Conocimiento contiene el Sistema de Inteligencia Competitiva y viceversa. Ambos se complementan y potencian el uso de la información, el conocimiento y la inteligencia, y conducen a la empresa por la senda del aprendizaje (Arroyo, 2005, p. 103).

6. LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL MUNDO

Esta sección se inicia con las conclusiones de la Agencia de Innovación de Biskaia (BAI), las cuales señalan que, primero, las empresas de las economías más desarrolladas son las que apuestan con mayor decisión por la inteligencia competitiva y, segundo, no existe un modelo global de inteligencia, sino distintos sistemas que responden a las particularidades de cada país”.

A partir de 1986, con la creación de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) en EE. UU., se inicia el desarrollo de medidas para el reconocimiento formal de la IC como una disciplina. Enseguida, se observa un incremento de las publicaciones sobre beneficios de los sistemas aplicados a los negocios, características de las unidades de inteligencia o vigilancia, y recomendaciones para su aplicación.

Los países que se han mostrado activos en materia de Inteligencia Competitiva son Japón, Corea del Sur, Suecia, Canadá, Reino Unido, Israel y EE. UU. Japón es considerado el país pionero en Inteligencia Competitiva. Los programas suecos gozan de un significativo reconocimiento internacional, mientras que Francia es líder en el desarrollo de programas informáticos para la elaboración de mapas tecnológicos. Además, se mencionan los equipos especializados en países como Holanda o España.

En Brasil, respecto a la práctica de Inteligencia Competitiva en el ambiente de las organizaciones, Vidigal y Nassif (2012) señalan: “Aunque las organizaciones adopten metodologías relativamente similares con respecto a la Inteligencia Competitiva, esta actividad tiene objetivos distintos, afecta tanto al enfoque estratégico como a los enfoques de *marketing*, de negocios y de ventas”.

7. LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL PERÚ

Poca información se ha podido encontrar sobre la implementación de sistemas de Inteligencia Competitiva en el Perú. Algunas manifestaciones a través de eventos o aplicabilidad son las que se presentan a continuación.

El CONCYTEC e IPAE, con el apoyo de COLCIENCIAS, programaron el Primer Taller Internacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (2007), que se realizó con la finalidad de formar las capacidades nacionales en el campo de la Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva.

ADEX DATA TRADE es un sistema de Inteligencia Competitiva de la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) que ofrece la solución integral para la empresa en el análisis y gestión de los mer-

cados internacionales. El ADT es el mundo de Inteligencia Comercial de ADEX referido al comercio exterior en donde se podrá encontrar la información necesaria para desarrollar e incrementar su competitividad en el comercio internacional. El ADT brinda información sobre temas relacionados a inteligencia de mercados, estadísticas y oportunidades comerciales, fuentes de información, boletines sectoriales, *rankings* sectoriales, acuerdos comerciales, presentaciones de eventos, publicaciones, ferias e información de entidades externas.

El Instituto Tecnológico de la Producción del Ministerio de Producción organizó un evento en el marco de las actividades del Comité Interinstitucional de Vigilancia Tecnológica en alianza con el CONCYTEC, PROMPERU, INDECOPI, PRODUCE y CEPLAN. De esta forma, se llevó a cabo el Congreso Internacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva para superar los retos del mercador (noviembre, 2014). En el evento, participaron empresas, gremios, universidades, entidades del Gobierno e institutos de investigación con la finalidad de difundir experiencias de gestión de vigilancia tecnológica e inteligencia en mercados y gestión de la innovación, además de resaltar la importancia de la Inteligencia Competitiva y la gestión de la I+D+i como un factor estratégico para las empresas.

En la investigación *Sistema de Inteligencia Competitiva y la Productividad y Competitividad de las Pequeñas Empresas del Sector Textil y de Confecciones: Caso Gamarra*, Segura (2014) señala que, en el nivel de conocimiento de la Inteligencia Competitiva, el 69% de los empresarios nunca han oído hablar del término, mientras que solo un 22% lo ha escuchado y cree saber a qué se refiere. Con estos datos, quedaría comprobado que las pequeñas y medianas empresas de Gamarra no utilizan la Inteligencia Competitiva como una herramienta para conocer su entorno competitivo y tomar decisiones para elevar la productividad y competitividad, como se muestra en la Figura 3.

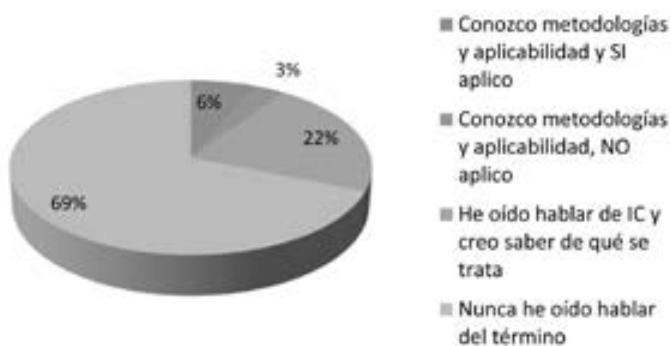


Figura 3: Nivel de conocimiento de Inteligencia Competitiva
Fuente: Segura, J. (2014)

El sistema de Inteligencia Competitiva ampliará la visión de mercado y permitirá tomar las mejores decisiones vinculadas a la gestión de comercialización en los mercados internacionales.

La Inteligencia Competitiva se convierte en una de las variables claves para el éxito de las pequeñas y medianas empresas. Se impone una iniciativa conjunta entre el Estado y el sector privado para convertirla en una realidad para las empresas.

8. CONCLUSIONES

El artículo da a conocer a la Inteligencia Competitiva como una herramienta estratégica para la toma de decisiones.

La Inteligencia Competitiva tiene varias definiciones, tales como vigilancia tecnológica, inteligencia empresarial, inteligencia de negocios.

En las últimas décadas, el interés científico y profesional en relación con la Inteligencia Competitiva ha crecido de modo importante en vista de que tiene estrecha relación con temas como planeamiento estratégico, desempeño, productividad, competitividad, investigación e innovación, vigilancia tecnológica, entre otros.

Existe una relación importante entre la Inteligencia Competitiva y la Gestión del Conocimiento, disciplina en permanente evolución y desarrollo, ambas con una gran variedad de definiciones.

El análisis de las etapas de la Inteligencia Competitiva muestra que la información es un subfactor que amerita un desarrollo de gestión de información en las empresas.

Es muy importante la implementación del uso de las tecnologías de información y comunicaciones por parte de las empresas para un buen manejo de la información.

La gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas no conocen la IC ni la aplican, y las investigaciones han demostrado que esta es una buena herramienta para la innovación y para elevar la productividad y competitividad.

Se requiere el diseño de un sistema de Inteligencia Competitiva para su implementación en las medianas y pequeñas empresas.

9. REFERENCIAS

- Arroyo, S. (2005). *Inteligencia Competitiva: Una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- BAI, Agencia de Innovación. (2014). *Modelos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*. Viscaya: Ediciones BAI, Agencia de Innovación.
- Chen, H., Chau, M. y Zeng, D. (2002). CI Spider. A tool for Competitive Intelligence on the Web. *Decision Support Systems*, 34, 1-17.
- Palop, F. y Vicente, J. (1999). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva: Su potencial para la empresa española*. s. l.: Instituto de la Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana.
- Postigo, J. (2000). *La Inteligencia Competitiva en España: Situación actual y posibilidades futuras*. Recuperado de <http://www.pymesonline.com>
- Rey, L. (2004). Ferroatlántica I+D: Experiencia de una unidad de Vigilancia tecnológica. *Puzzle*, 11, 5-12.
- Rodenberg, J. (2004). Establishing a Competitive Intelligence Capability. Ponencia divulgativa presentada por Rodenberg Tillman Consulting & Associates, Zeist, Holanda, abril 2004. Recuperado de <http://www.rodenberg.nl/publications/publications/Establishing%20a%20CIC%20at%20VSB.pdf>
- Segura, J. (2014). *Sistema de Inteligencia Competitiva y la Productividad y Competitividad de las Pequeñas Empresas del Sector Textil y de Confecciones: Caso Gamarra* (Tesis para optar el grado de Magister en Administración, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú).
- Tena J. y Comai A. (2003). La Inteligencia Competitiva en la Planificación Estratégica y Financiera. *Revista Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 56, 4-11.
- Walle, A. (1999). From Marketing Research to Competitive Intelligence: Useful Generalization or Loss of focus? *Management Decision*, 37(6), 519-525.