

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



**LA INTELIGENCIA COMPETITIVA (IC) COMO HERRAMIENTA EN
LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ARMANDO BENEDICTO MARROQUÍN VÁSQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ABRIL DE 2016

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIA GENERAL INTERINA: DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS, MSc

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ, MAF

LIC. CARLOS ERNESTO LÓPEZ LAZO

LIC. VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA

ABRIL DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición de Inteligencia Competitiva.....	6
1.3 <i>¿Qué ES y que NO ES Inteligencia Competitiva?</i>	7
1.4 Mitos sobre la <i>IC</i>	8
CAPÍTULO II: CICLO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	10
2.1 Ciclo de la Inteligencia Competitiva.....	10
2.2 Fuentes de información.....	15
2.3 Técnicas y Modelos de análisis de <i>IC</i>	16
2.4 Factores de éxito y fracaso de la <i>IC</i>	17
CAPÍTULO III: USO DE LA <i>IC</i> EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	20
3.1 La estrategia en las empresas.....	20
3.2 La <i>IC</i> en las empresas.....	21
3.3 El entorno de la <i>IC</i>	21
3.4 La <i>IC</i> y su impacto en la estrategia.....	22
3.5 Adopción de la <i>IC</i> en las empresas.....	24
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DE LA <i>IC</i> EN LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS.....	27
4.1 Barreras de implementación de la <i>IC</i> en las PYMES salvadoreñas.....	27
4.2 Implementación de la <i>IC</i> en las PYMES salvadoreñas.....	28
4.3 Roles del empresario dentro de la <i>IC</i>	28
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
NOTAS.....	33

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proporcionar un concepto general sobre la Inteligencia Competitiva, cuáles son los diferentes ciclos que la componen y cómo puede ser utilizada por un empresario en la toma de decisiones estratégicas y poder generar una ventaja competitiva.

En el Capítulo I se exponen los principales antecedentes sobre esta herramienta y una definición que ampliará el concepto sobre la Inteligencia Competitiva. Posteriormente se presentarán los principales mitos que han surgido en torno a ella y cómo ha ido evolucionado su uso alrededor del mundo.

En el Capítulo II se muestra un ciclo tradicional que compone un ejercicio de Inteligencia Competitiva; así como las principales fuentes y técnicas utilizadas para su desarrollo. Posteriormente se darán a conocer los principales factores que pueden determinar en gran medida el éxito o fracaso de esta herramienta.

El Capítulo III se centra en cómo se relaciona la estrategia de una organización con la Inteligencia Competitiva para generar de esta manera una ventaja competitiva. Con todos los cambios que se dan en el ambiente en el que se desenvuelven las empresas, tanto a nivel tecnológico, social, económico, demográfico, entre otros, las organizaciones buscan nuevas maneras de ser más competitivas en un entorno donde el riesgo y la incertidumbre son las constantes dominantes. Y es aquí donde la Inteligencia Competitiva aporta su grano de arena como una herramienta que pueda ayudar al empresario a anticiparse a eventos futuros que puedan influir en el desempeño de la organización.

En el Capítulo IV se dan a conocer las barreras que un empresario puede enfrentar al tratar de implementar la Inteligencia Competitiva dentro de su organización y los principales roles que puede desempeñar al momento de ejecutarla.

Finalmente, en el Capítulo V se presentan las principales conclusiones obtenidas al desarrollar este trabajo sobre la Inteligencia Competitiva y su enfoque en la toma de decisiones estratégicas.

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

El concepto de “*Inteligencia Competitiva*” (en adelante *IC*) resulta sumamente atractivo, ya que por un lado la palabra *inteligencia*¹ sigue ejerciendo su propio atractivo para el ego del hombre y por otra la adjetivación *competitiva* describe con mayor precisión la época actual en la que se vive, donde el escenario de “competición a muerte” genera una rivalidad feroz en la que hay que luchar para sobrevivir y triunfar. Esto concuerda con lo expresado por David, F. (2008, p19): “De allí que las empresas tengan un destino marcado e inexorable: o son competitivas y triunfan o no lo son y mueren”.

Por otra parte, existen consumidores que cada día son más perspicaces, tienen acceso a una vasta cantidad de información y se vuelven más demandantes que nunca. Las expectativas han cambiado tanto a nivel de las empresas como de los clientes. Y es bajo este contexto que ha llevado a todas las industrias a la búsqueda de herramientas necesarias para permanecer en un mercado mundial en el que sobreviven las empresas más fuertes. La *IC* surge como un instrumento que se vuelve útil a la hora de considerar futuros escenarios y al momento de mejorar el potencial de una organización, ya que permite anticiparse a cambios en el entorno, aprovechando las oportunidades que surjan en un momento determinado.

1.1 Antecedentes

Es muy conocido en el mundo empresarial el refrán que hace alusión a que “la información es sinónimo de poder”. Tal como lo mencionó César Alierta, Presidente de Telefónica en un discurso pronunciado el 2013 en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras: **La información es el petróleo del siglo XXI**. Pero el verdadero poder reside en la forma en que se logra administrar, ya que por una parte es una fuente que provee soluciones a problemas existentes y futuros, y también por otra ayuda a mejorar el conocimiento sobre el entorno en el que se desenvuelven las empresas.

Y a pesar de este contexto, es limitado lo que la mayoría de empresas hacen con toda la información que está disponible en el ambiente. En general la mayoría de organizaciones están, de una manera incipiente, tomando conciencia de la importancia de este insumo, aunque es limitado el número de ellas que lo ven como algo estratégico.

La *IC* hace énfasis en la información que se encuentra fuera del marco de la empresa y se sirve de ella para identificar oportunidades para crear ventajas competitivas. Ya Peter Drucker (Lenzner y Johnson, 1997, p.125) mencionaba la importancia del conocimiento que se encuentra fuera del entorno interno de la empresa: “Los ejecutivos están tan encantados con los datos internos generados por las computadoras, que no tienen ni la mente ni el tiempo para preocuparse del exterior. Pero los resultados están en el exterior”.

Por lo tanto, el principal reto que plantea la *IC* es la de poder identificar, entre el abanico de información que se obtiene del ámbito tanto económico, político, tecnológico, social, entre otros, aquella que sea clave y poderla interpretar para tomar decisiones de una manera oportuna que permita crear esa añorada ventaja competitiva que toda empresa busca.

Si bien las actividades de *IC* orientadas hacia el beneficio de los negocios tienen una trayectoria de muchos años, sólo desde 1986, con la creación en Estados Unidos de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)², se empiezan a desarrollar medidas enfocadas hacia su reconocimiento formal como disciplina. A partir del desarrollo de la SCIP, se observa un incremento de las publicaciones centradas en dar a conocer este campo: beneficios de los sistemas de Inteligencia aplicados a los negocios, características de las unidades de vigilancia, recomendaciones generales para su implementación, entre otros.

Muchas organizaciones de varios países se muestran muy activas en materia de Inteligencia Competitiva, entre los que se mencionan:

Japón:

- Dispone de un sistema nacional de *IC*, que se remonta a 1968, y que no sólo está orientado a la seguridad, sino también a la innovación y desarrollo empresarial.
- Grandes estructuras públicas apoyan y sirven de estructura para la *IC*, sobre todo en lo que a recopilación de información se refiere.
- La *IC* es una actividad propia de cada empresa desde hace muchos años.
- Existen procesos sistemáticos de recogida de información y análisis en la estructura interna de cada empresa.
- En el ámbito académico no se ha identificado ninguna institución que se dedique exclusivamente a la formación de expertos en *IC*.

Corea del Sur:

- Amplia conciencia social de la necesidad de conocer el entorno por el estado de guerra en que viven.
- Existen estructuras públicas muy avanzadas, relacionadas directamente con la *IC*, dedicados a la recogida y análisis de información para la innovación tecnológica.
- El sector privado es dinámico, ya que existen empresas especializadas en servicios de *IC*, proveedores de información, consultoras y cursos de formación.
- La oferta académica en Corea del Sur es todavía muy escasa y hasta el año 2000 las universidades no incluyeron cursos de *IC* en sus programas académicos impartidos.

Suecia:

- Es el país pionero en la materia junto a Japón, ya que sus prácticas de *IC* se remontan hasta el siglo XVIII.
- Las administraciones se muestran siempre muy activas en el uso de las técnicas de *IC* para provecho propio.
- Existe una industria privada de *IC* madura y con gran desarrollo.
- Esta industria está compuesta por proveedores de información, empresas de análisis, desarrolladores de software de captura y análisis de información.
- A esto hay que añadir una gran cantidad de empresas usuarias de *IC* que cuentan con servicios externos para desarrollar esta práctica.
- Existe adicionalmente una oferta universitaria importante.
- La oferta académica es grande y existen cerca de 9 universidades que ofrecen formación en *IC*, 4 empresas privadas y 5 instituciones gubernamentales.
- Las más importantes son la Universidad de Estocolmo y Lund que tienen programas muy avanzados sobre este tema.

Reino Unido:

- La *IC* es un sector autosuficiente sin intervenciones de las administraciones.
- Las tareas de difusión e infraestructura recaen en manos de asociaciones privadas y los poderes públicos no se entrometen.

- Los únicos organismos que desempeñan actividades de *IC* empresarial son la Cámara de Comercio y el Ministerio de Comercio orientado siempre hacia el apoyo de la exportación en Pymes.
- Dada la política de no intervención, el espacio dejado por el estado ha sido copado por las asociaciones que destinan casi todos sus esfuerzos en la promoción y difusión de la *IC* en la comunidad empresarial.
- El sector privado está consolidado y con un fuerte número de empresas nuevas dedicadas a la venta o análisis de información.
- Existen asociaciones que se dedican a la difusión de la *IC* como práctica empresarial.
- Oferta académica muy concentrada en una sola universidad, pero de gran dinamismo y prestigio dentro del país.

Israel:

- Las prácticas de *IC* están muy marcadas por el carácter de supervivencia de la nación.
- El sector público ha utilizado las prácticas de *IC* desde los años 80 en las empresas públicas y los programas de exportación.
- Estas prácticas siempre han estado muy ligadas a las técnicas de inteligencia militar.
- Gran conciencia de la clase empresarial desde principios de los 90 sobre las ventajas de la *IC* para la toma de decisiones.
- La mayoría de las empresas del sector tecnológico tienen o realizan funciones internas de *IC* de una manera centralizada.
- Existe una oferta académica incipiente, así como una asociación propia dedicada a la promoción de la *IC* como disciplina.

Estados Unidos:

- Es padre de la mayoría de los nuevos conceptos teóricos y prácticos de la *IC*.
- Las administraciones, aunque se mantienen al margen, constituyen una muy buena fuente de información para la consulta y creación de fuentes secundarias.
- El sector privado es muy potente y está en desarrollo gracias al potencial de mercado.
- La oferta académica todavía es insuficiente, pero la mayoría de los programas universitarios de empresa empiezan a recoger la *IC* como asignatura.

Canadá:

- La práctica de la *IC* se remonta a finales de la década de los 80. Desde el principio se ha configurado un sistema híbrido en el que las administraciones públicas se han encargado de llevar a cabo la difusión y crear las infraestructuras necesarias mientras que el sector privado ha desarrollado los servicios para este tipo de mercado.
- Existe un sector privado bastante dinámico, pequeño pero muy innovador, de empresas de software, recopilación y análisis de información, dedicadas a dar servicios de *IC*.
- Las empresas de gran tamaño son conscientes de la necesidad de información y muchas han adoptado departamentos de *IC*.
- Existe una oferta educativa universitaria importante.

Latinoamérica:

- El sector de la *IC* en los países latinoamericanos está menos desarrollado que en los casos anteriormente expuestos y se enfrenta a unas condiciones bastante desfavorables para asegurar el desempeño normal de las actividades relacionadas con esta práctica.
- La situación de la *IC* en Latinoamérica está en una fase incipiente, en la que es utilizada y aplicada generalmente en grandes corporaciones que no compran ni desarrollan servicios desde el país, obteniéndolos por el contrario en otros países, principalmente en Estados Unidos o en Europa si las empresas multinacionales son de origen europeo.
- Los más avanzados y que cuentan con mejor infraestructura para el desarrollo de la *IC* son México, Chile y Brasil, ya que disponen de un mayor número de empresas de tamaño considerable y, por tanto, más susceptibles de necesitar este tipo de servicios.
- El principal problema para su desarrollo es la falta de proveedores de información, tanto públicos como privados, lo que restringe la existencia de fuentes secundarias.
- Las fuentes primarias no son del todo fiables, ya que existe una gran tendencia a falsear los datos relativos a facturación, beneficios, entre otros, por motivos de cargas fiscales, ya que las empresas de la región no tienen grandes incentivos para presentar sus cuentas anuales, dando lugar a un gran número de negocios no declarados.
- A pesar de la existencia de gran cantidad de webs corporativas, no es muy frecuente que esta información esté del todo actualizada.

- Ausencia de publicaciones fiables, independientes y periódicas debido a la escala reducida de medios de prensa escrita y audiovisual, que hace que las publicaciones sean muy dependientes de las compañías que pagan la publicidad.
- Las asociaciones persiguen más sus objetivos como lobby, que facilitar datos del sector, lo que contribuye a la opacidad el mercado.
- Reticencia a hacer públicos datos financieros por evitar proporcionar información que pueda ser utilizada por la competencia.
- En el ámbito académico, existe una gran dificultad para encontrar personal entrenado en *IC*, ya que las universidades no cuentan con carreras específicas sobre la Inteligencia Competitiva. Como excepción se podrían mencionar ciertas universidades en México, Brasil, Argentina y El Salvador que brindan cursos o diplomados sobre este tema.

1.2 Definición de Inteligencia Competitiva

Escorsa y Maspons (2001, p.15) integran la definición de *IC* acorde a varios autores especializados en el tema que lo definen como:

- Técnica que permite a la empresa, a través de la interpretación de la información, determinar los sectores de donde vendrán las mayores innovaciones tanto en procesos como en productos que tienen incidencia en la empresa.
- Observación y el análisis del entorno científico, tecnológico, legal, entre otros, y de los impactos económicos presentes y futuros, para identificar amenazas y oportunidades de desarrollo.
- El arte de descubrir, recolectar, tratar, almacenar informaciones y señales pertinentes, débiles y fuertes, que permitirán orientar y proteger el presente y el futuro de los ataques de la competencia. Interpreta información del entorno exterior al interior de la empresa.
- Observación y análisis del entorno seguido por la difusión especificada de las informaciones seleccionadas y analizadas, útiles para la alta dirección en la toma de decisiones estratégicas.

Tras estas definiciones se tomará la propuesta por Palop y Vicente (Escorsa y Maspons, 2001, p16) como la que resume el sentido de la *IC*:

*Es el esfuerzo sistemático y organizado de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, **relevantes** por poder implicar una **oportunidad o amenaza**, con el objeto de poder **tomar decisiones con menor riesgo** y poder anticiparse a los cambios.*

Es importante mencionar que se trata de un proceso continuo y que se enfoca en el mercado y los clientes, así como también en los competidores con el propósito de descubrir oportunidades y explotarlas como una ventaja competitiva, de acuerdo a las necesidades que la alta dirección de la organización haya identificado solventar.

La *IC* no se limita simplemente a la mera obtención de información, sino que hace énfasis en la selección de ésta, en su análisis y en su presentación de forma adecuada para que los directivos puedan tomar las decisiones. De esta forma, aspectos como el conocimiento de las necesidades de la empresa, el empleo de fuentes formales e informales, la combinación de varias técnicas de investigación o la difusión de los análisis efectuados para que lleguen a los responsables adecuados en el momento oportuno reciben una atención especial, ya que conecta el saber de la empresa con la acción. Su objetivo consiste en relacionar diversas áreas para servir a los objetivos tácticos y estratégicos de la empresa.

1.3 ¿Qué ES y que NO ES Inteligencia Competitiva?

La *IC* ha emergido como una disciplina independiente dentro de la administración y dirección de empresas en el ámbito de la gestión de la información. Surgió en un principio como una actividad muy relacionada con el marketing para después integrar varias perspectivas, pasando así de estar centrada exclusivamente en aspectos del mercado tales como clientes y competidores, a tratar los aspectos estratégicos, incluyendo en sus inquietudes toda la cadena de valor de las empresas.

La siguiente tabla permite fijar mejor el concepto de *IC* a través de las cuestiones de *qué es* y *qué no es* la *IC*, concepto generalmente muy asociado al espionaje industrial, software, bases de datos, entre otros. Se trata de algo mucho más complejo como se detalla a continuación:

Tabla N°1.

¿Qué es y que no es la IC?

La IC es:	La IC no es:
Un proceso dinámico, sistemático y recursivo	Business Intelligence
Se basa en información y datos relevantes sobre el entorno competitivo	Investigación o estudios de mercado
Se alinea con las necesidades concretas de la empresa	Difusión de noticias sobre el entorno
Implica un profundo conocimiento de la empresa	Espionaje industrial
Los procedimientos de obtención de la información son legales y éticos	Software de búsqueda de información sobre la competencia y el entorno
Su propósito es facilitar la toma de decisiones con menor grado de riesgo e incertidumbre, en beneficio de la empresa	Estrategia competitiva
Una herramienta administrativa de alerta	Espionaje
Información que ha sido analizada al punto de tomar una decisión	Una bola de cristal
Medio para encontrar valoraciones razonables	Internet

Elaboración propia: Adaptado de Gógova S. 2015, p4.

1.4 Mitos sobre la IC

A pesar de la importancia de la IC para cualquier organización, esta sigue sin gozar de gran popularidad y aceptación, y parte de esto se debe a ciertos mitos que están muy extendidos actualmente entre los cuales se pueden mencionar:

- **La IC implica espionaje industrial.**

La mayoría de las personas que no están familiarizados con la IC piensan que es una actividad relacionada con espionaje industrial, algo que va totalmente en contra del núcleo y razón de ser de ella, ya que es ante todo un método de recolección de información ético y nada tiene que ver con técnicas que supongan la extracción ilegal o fraudulenta de la misma.

- **Solo las grandes corporaciones necesitan de la IC.**

A primera vista pareciera que esto es un ejercicio alejado de las empresas sin los recursos suficientes. Generalmente se entiende que el desarrollo de la *IC* exige gran cantidad de dinero, tiempo y recursos. Lo cierto es que esto es totalmente falso. Y la realidad es que puede adaptarse a cualquier tipo de empresa, ya sea una pequeña, mediana o grande; así como a organizaciones privadas o gubernamentales. Además, se trata de una práctica muy necesaria para la planificación y toma de decisiones en cualquier organización.

- **La IC solo es relevante en tiempos de planificación y crisis.**

Aunque parece una actividad muy asociada a la toma de decisiones en las empresas, lo cierto es que es necesaria para saber que está ocurriendo en el mercado en todo momento: desde tendencias que se están creando, hasta identificar la actividad de competidores y el impacto que podría conllevar la aprobación o no aprobación de leyes. Se trata de saber y anticipar oportunidades y amenazas de forma constante lo cual exige un esfuerzo diario, permanente, sistemático y recursivo.

- **La IC no es una inversión de largo plazo.**

Lo cierto es que esta herramienta tiene su periodo de maduración y aunque se pueden ver sus resultados a corto plazo, sobre todo en la velocidad de circulación de la información y la correcta gestión de ésta, se trata de una disciplina que aporta sus mejores rendimientos con el pasar del tiempo al ser una actividad que se retroalimenta conforme se establecen las relaciones causa efecto en la industria, el ámbito legal, nuevas tecnologías, entre otros, y se va aprendiendo a leer e interpretar las señales y fragmentos informativos.

- **La IC es exclusiva de determinadas industrias.**

¿Quién no ha utilizado un buscador para indagar sobre los precios de un competidor, o sobre sus productos? Con Internet la información disponible en el entorno ha sufrido una auténtica revolución en muchas industrias. De esta forma la *IC*, que se encontraba prácticamente restringida a sectores de investigación y farmacéuticas, se ha expandido por múltiples industrias nuevas y tradicionales.

CAPÍTULO II: CICLO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Cada vez más empresas perciben a la *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 los que se pueden 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 del territorio donde opera la empresa y la sofisticación con que la misma es dirigida.

2.1 Ciclo de la Inteligencia Competitiva

Existe un consenso sobre las etapas que debe seguir el proceso de la *IC* en las empresas, que comprenden desde la formulación de los objetivos, los factores críticos o los problemas relevantes, hasta que la unidad de inteligencia entrega el informe con recomendaciones para la toma de decisiones. Se presentan a continuación algunas propuestas de distintos autores:

- a) Según Cartier (Escorsa y Maspons, 2001) el ciclo comprende un conjunto de actividades que se desarrollan a veces en paralelo y que, en ocasiones, son ejecutadas por grupos y otras veces individualmente:

Tabla N° 2.

Ciclo de la IC según Cartier.

Recogida de Información	Análisis y Síntesis	Difusión y Decisión
<ul style="list-style-type: none">• Objetivo de la búsqueda.• Informaciones existentes.• Plan de búsqueda.• Almacenamiento de la información obtenida.	<ul style="list-style-type: none">• Selección y clasificación.• Análisis (identificación de tendencias).• Síntesis (validación de resultados, preparación de escenarios).	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de diversos escenarios.• Toma de decisiones.• Evaluación (seguimiento de las acciones, estudio de los beneficios obtenidos).

Elaboración propia: Adaptado de Escorsa y Maspons, 2001, p43.

b) De acuerdo a Marisela Rodríguez (Escorsa y Maspons, 2001), el proceso de inteligencia se compone de cinco actividades fundamentales:

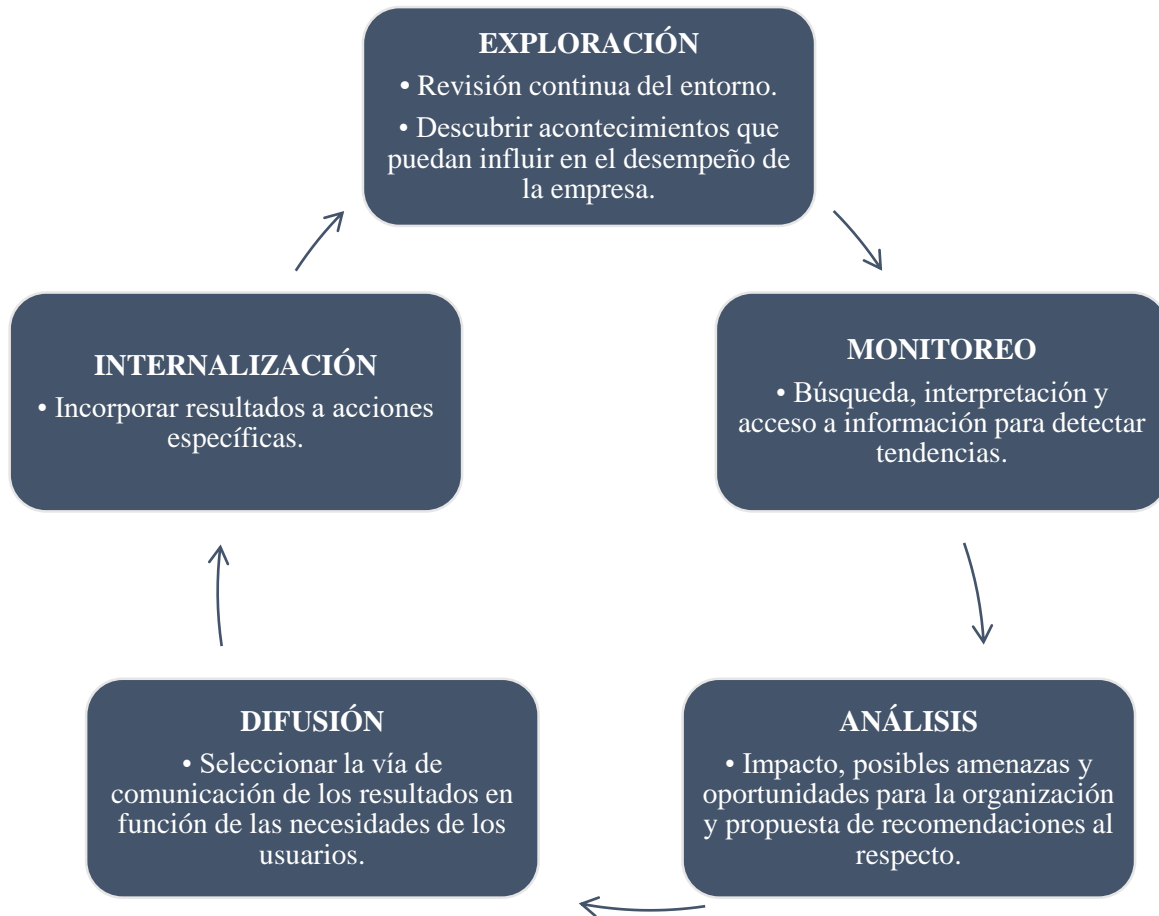


Figura 1. Ciclo de la IC según Rodríguez, M. Elaboración propia: Adaptado de Escorsa Maspons, 2001, p.50

c) Considerándolo como un proceso empresarial, y acorde a las reflexiones al respecto antes compartidas, se tomarán las etapas propuestas por Gógova (2015, p24) basada en siete actividades principales como el ciclo de la Inteligencia Competitiva que se definirá como referencia en este documento:



Figura 2. Ciclo de la Inteligencia Competitiva. Elaboración propia: Adaptado de Sonia Gógova, 2015, p.24

i. Identificar las necesidades de realizar el ejercicio de IC:

La primera etapa del ciclo es la identificación de las necesidades del negocio en términos de *IC* y pueden surgir del ejercicio proactivo del Equipo Gerencial o partir de la solicitud de un estudio por alguna de las diferentes áreas de la empresa que buscan resolver una situación determinada, desarrollar un nuevo proyecto o un nuevo producto, mejorar sus metas, posicionar un producto o revisar las definiciones de sus modelos comerciales. Durante esta etapa, la atención tiene que centrarse en la comprensión de la necesidad del usuario.

Adicionalmente, es indispensable que todo ejercicio que se desarrolle cumpla con alguno de los siguientes objetivos:

- Apoyo en la planeación estratégica.
- Soporte en la toma de decisiones estratégicas del Equipo Directivo.
- Identificación de alertas tempranas, oportunidades y amenazas para la empresa.
- Conocimiento de movimientos y tácticas de competidores y actores del mercado.

Esta etapa aporta el norte al que se debe de ir; la dirección clara, real y consensuada del posterior trabajo a desarrollar.

ii. Planificar el trabajo:

Consiste en profundizar en el objetivo o necesidades del usuario hasta el punto de poder concluir qué tipo de fuentes de datos se tendrá que explorar y con qué criterio de relevancia se realizará la búsqueda y almacenamiento de la información. De no considerarse lo anterior, conllevaría un tener un exceso de contenido por verificar, o por el contrario, falta de datos para aplicar las posteriores técnicas analíticas. El marco del tiempo disponible en esta fase es también crítico, ya que determinará cómo asignar recursos y que tipos de tareas se deberán realizar.

iii. Obtener la información necesaria:

Es la materia prima propiamente dicha del proceso de *IC*. Implica obtener datos en bruto con los que elaborar la información utilizable. El contenido que se obtenga de esta fase va a determinar en gran medida la calidad del producto final. Hay dos tipos de fuentes de datos: *Formales*, principalmente prensa, libros, revistas, bases de datos, patentes, informaciones legales, entre otros. *Informales*, tales como competidores, proveedores, exposiciones, congresos, entre otros. Estos tipos de fuentes pueden ser gratuitas o de pago y la gran mayoría de información útil se encuentra en fuentes públicas.

iv. Validar y organizar la información obtenida:

En depurar la información obtenida, es decir evaluar la validez de la fuente para asegurar su confiabilidad, deshaciéndonos de aquella que sea irrelevante y superflua, ya que de nada servirá el esfuerzo posterior de analizar el contenido obtenido si la materia prima es de dudosa credibilidad. Se deben de verificar los datos contradictorios en más fuentes y en caso de no poder concluir cuál es el dato confiable, validar si es posible omitirlos.

v. Análisis:

Es el elemento principal del proceso de inteligencia competitiva. Lo más importante en esta fase es encontrar sentido a la información y agrupar las piezas del rompecabezas. La multiplicidad de observaciones facilita la interpretación. Esta actividad sustenta el nivel de entendimiento profundo del entorno en el que se desenvuelve una empresa al identificar grandes tendencias, preparación de escenarios, entre otros.

vi. Interpretar los resultados:

En esta fase se conectan los resultados del análisis con los objetivos de la empresa; confiere el grado de utilidad real del trabajo realizado para la toma de decisiones. Es el paso que más inteligencia aporta al proceso, ya que es imprescindible que quien desarrolle esta función tenga un profundo y amplio conocimiento del sector en el que se desenvuelve la empresa. De esta actividad depende en gran medida el grado de utilidad y efectividad del trabajo desarrollado durante las etapas anteriores.

vii. Comunicar:

Es dar a conocer los resultados del estudio a quienes necesiten conocer esta información en el plazo y forma establecido, para posteriormente pueda ser incorporado en la toma de decisiones. Es indispensable que exista una retroalimentación entre los que desarrollan el ejercicio y a quienes va dirigido para aclarar posibles dudas o ampliar las conclusiones obtenidas.

Como se ha visto, existen distintas estructuras de este ciclo y cada autor lo refleja según la importancia que les da a las fases que lo componen, pero todos coinciden en que un proceso de *IC* convierte la información en inteligencia, al procesarla, analizarla, interpretarla y sintetizarla y de esta manera utilizarla en la toma de decisiones estratégicas.

2.2 Fuentes de información

La información es la materia prima para todo proceso de *IC* y el éxito o fracaso de las decisiones tomadas por la alta dirección de una empresa en base a los resultados de los ejercicios desarrollados dependerán en gran medida de la **calidad de la información** que se obtenga. Existen múltiples clasificaciones de las fuentes de información, según diversos criterios; a continuación, se presentan las más representativas:

a) Primaria y Secundaria: Según el carácter de la información que proporcionan las fuentes, se considera que existen fuentes primarias y secundarias:

- Las fuentes primarias contienen información nueva y original y es la empresa quien la obtiene utilizando sus propios medios. A manera de ejemplos: entrevistas, bitácoras, discursos, encuestas, experiencias de campo, entre otros.
- Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. En este caso la información existe y la empresa puede consultarla directamente. Se consideran ejemplos de este tipo de fuentes las enciclopedias, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones, artículos de opinión en los periódicos o internet, entre otros.

Es indispensable considerar el grado de credibilidad de la información ya sea primaria o secundaria.

b) Interna y Externa: Esta clasificación se refiere al canal de la información, es decir si es dentro de la empresa o fuera de la misma. La mayor parte de la información que se necesita para realizar un proceso de *IC* se puede obtener de fuentes públicas (publicadas o no, gratuitas o de pago). Los elementos clave en la selección de las fuentes de información son su confiabilidad, amigabilidad en la búsqueda y costo.

2.3 Técnicas y Modelos de análisis de IC

A continuación, se detallan las principales técnicas y modelos de análisis que muchas empresas utilizan para transformar la información obtenida del entorno y pueda servir de base en la realización de un ejercicio de IC:

a) FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Es una técnica que se puede emplear tanto en el entorno general, como de sector y/o competidor. Las Fortalezas y Debilidades se refieren al interior de la empresa; se evalúan desde una perspectiva interna de autodiagnóstico.

Las Amenazas y Oportunidades hacen referencia al entorno general, al sector o al competidor concreto, según el ámbito al que se le aplique la técnica.

Los criterios que definirán los componentes que se analizarán dentro de un FODA dependerán de la necesidad concreta de análisis que la empresa esté buscando desarrollar. Esta técnica generalmente la utilizan las empresas para buscar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué hacen mejor las demás empresas?
- ¿Qué añade poco o ningún valor al cliente?
- ¿Cuál es el punto débil según los clientes y los competidores?
- ¿Qué hace la empresa mejor que los demás?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva?
- ¿Qué cambios o tendencias del entorno no son favorables para la empresa?
- De lo que hacen los competidores, ¿Qué podría impactar desfavorablemente a la empresa?
- ¿Dónde existe demanda sin cubrir?
- ¿En qué se puede innovar dentro del mercado?

El éxito de esta técnica dependerá en definir correctamente la necesidad por la cual se desea realizar el análisis y la pregunta concreta a la cual se desea obtener respuesta o solución.

b) Matriz de Perfil Competitivo: Identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principalmente en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Esta técnica identifica los factores claves de éxito para el sector en el que se opera y, una vez ponderados, se realiza una asignación cualitativa y cuantitativa en cuanto si es fortaleza o amenaza, y la intensidad de las mismas. Los factores clave de éxito para el sector no es recomendable que sean más de 10, aunque su número no influye en el resultado final del análisis. Puede oscilar entre 1.0 (bajo perfil competitivo) a 4.0 (alto perfil competitivo). De esta forma, la empresa podrá contar con una clasificación de los competidores según constituyan mayor o menor amenaza para la consecución de los objetivos.

Al realizar el análisis dentro de un ejercicio de *IC*, es importante entender el problema al cual se desea buscar solución, para de esta forma encontrar el mejor resultado analítico para facilitar su clarificación y respuesta.

2.4 Factores de éxito y fracaso de la *IC*

Entre los principales factores que pueden determinar el éxito al desarrollar un ejercicio de *IC* se mencionan los siguientes:

- Confianza de los directivos de la empresa en los beneficios de la *IC*.
- Implicación entre el equipo que toma decisiones estratégicas en la empresa y el equipo que desarrolla los ejercicios de *IC*.
- Existencia de una unidad organizativa dedicada a la *IC*.
- Disponer de una partida presupuestaria para la obtención de información pública de pago, subcontratación de servicios, realización de investigaciones, entre otros.
- Empleados que formen parte de la unidad de *IC* deberán contar con las competencias requeridas para desarrollar sus funciones.
- Disponer de un sistema informático sobre el entorno competitivo.
- Promover dentro de toda la organización el conocimiento y uso de los sistemas de *IC*, sus productos y beneficios.

- Involucrar a todos los empleados en el desarrollo de modelos de calidad de información interna y externa.
- Evitar la elaboración de informes con datos obsoletos y no contrastados.
- Citar las fuentes de nuestra información.
- Ser rigurosos en la aplicación de las fases del ciclo de *IC*.

Por otra parte, entre los factores que pueden dificultar el desarrollo de la *IC* en una organización se mencionan:

- Las personas que forman parte de la unidad no tenga las capacidades cognitivas y psicológicas para ejercer correctamente las funciones de una unidad de *IC*.
- No se cultive la habilidad de escuchar activamente, de formular preguntas relevantes y dar la retroalimentación correspondiente a los clientes internos.
- Los análisis sean desarrollados para que concuerden con los puntos de vista de los directivos de la empresa.
- Se tienda a dar mayor credibilidad a cierta información simplemente por el mayor costo en obtenerla o por la exclusividad de la fuente.

También es importante mencionar los principales factores que se consideran clave para que una unidad de *IC* llegue a tener credibilidad:

- La información obtenida sea de forma legal y ética.
- Necesidad real: la identificación de las necesidades de los usuarios de *IC* es crítico para que tenga éxito. Es indispensable conocer QUÉ se quiere saber.
- Retroalimentación: asegurar la retroalimentación de los análisis e informes sobre el entorno competitivo. Crear un canal bidireccional con los usuarios de los análisis.
- Trabajar con al menos dos fuentes que traten sobre un mismo aspecto.
- Fuentes internas: no olvidar el uso de la información interna, sobre todo la que pueda ser proporcionada por la propia red de ventas.
- Relevancia: no perder el foco. No recopilar todo lo que se pueda sobre competidores.
- Utilidad: enlazar la *IC* con las decisiones.
- Amplitud: no focalizar solo en los competidores.
- Alertas: no desatender las alertas tempranas.

- Identidad: no confundir la función la *IC* con la de investigación de mercado, vigilancia tecnológica o la gestión del conocimiento.
- Credibilidad: procurar categorizar las fuentes según su credibilidad.
- Adaptación: estar preparado para modificar el modelo de gobierno del sistema conforme vayan cambiando las necesidades prioritarias de la empresa.
- Autogestión: esmerarse en definir un modelo operativo auto gestionable.

CAPÍTULO III: USO DE LA IC EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

3.1 La estrategia en las empresas

La estrategia está presente en la vida de una empresa, ya sea una corporación multinacional o una pequeña empresa local; en organizaciones sin fines de lucro o en instituciones de gobierno; y se puede definir (Chiavenato y Sapiro, 2011, p4) *como una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente para la organización, de acuerdo con los factores internos y externos de la empresa; y por otra parte en tomar las decisiones con base en esa elección previamente definida.*

La toma de decisiones estratégicas, por lo tanto, adquiere un grado particular de importancia dado a que de ella depende la vida misma de la empresa, así como el empleo de muchas personas, y es debido a esto que este tipo de decisiones son tomadas por la Dirección General, considerando que son elecciones que comprometen una cantidad sustancial de recursos, por su alto impacto en la organización que puede afectar lo económico, reestructuración de unidades administrativas y operacionales, nuevas formas de hacer negocios (clientes, competencia, proveedores, entre otros).

Cada una de las decisiones estratégicas que se tomen conlleva un alto grado de irreversibilidad dado los cambios profundos que implican en la organización. Dentro de esta situación, la supervivencia de la empresa no depende sólo de ofrecer un producto de calidad a un precio razonable, sino que debe prevenir posibles actuaciones agresivas en el mercado por parte de competidores, en el mercado o respecto a la propia empresa.

Y es, bajo este escenario de alta competitividad en el que se desenvuelven las empresas, donde entra en juego la Inteligencia Competitiva, al ser una herramienta orientada a recopilar y analizar la información para detectar las amenazas y oportunidades que permitan elaborar un plan estratégico conforme a la situación.

3.2 La *IC* en las empresas

Inicialmente tuvo inicio en el análisis y previsión de estrategias de marketing de competidores en el mercado de consumo, y ayudó a que muchas empresas irrumpieran en mercados que, hasta ese momento, no habían considerado: IBM lanzó su modelo “Aptiva” en el mercado de ordenadores domésticos de bajo costo; BMW presentó su modelo Compact, un modelo ejecutivo compacto; Mercedes Benz la clase A orientada al mercado urbano, entre otros.

Iniciativas de este tipo tomaron desprevenidas al resto de empresas del sector, que vieron la irrupción de nuevos competidores directos en su mercado o cómo nuevas estrategias de marketing lograban acaparar un sector concreto de consumidores. El análisis de lo ocurrido demostró que, en la mayoría de los casos, tales actuaciones podían haber sido previstas a través de datos que, más o menos públicos, daban ya la pista de probables actuaciones futuras.

El nombramiento de un nuevo directivo caracterizado por una fuerte inclinación a ofensivas comerciales, la renovación del personal de departamentos de marketing por gente joven, la ampliación de la capacidad productiva de una empresa o la distribución local y a pequeña escala de “nuevos” productos por empresas filiales a modo de “globos sonda”, entre otros hechos, son presagio evidente de que “algo va a moverse” en el mercado. Lo que ocurrió es que nadie prestó atención a dichos hechos. La moraleja fue que ya no era suficiente preocuparse por el interior de la propia empresa, sino que también había que mantenerse informado sobre lo que ocurría en las empresas competidoras.

3.3 El entorno de la *IC*

En un sentido amplio, la *IC* abarca las acciones de control de la información sobre un determinado sector. Detecta las señales de las tendencias apenas reconocibles que pueden llevar un cambio en el entorno de la empresa. El objetivo es alertar a la alta dirección, con el tiempo suficiente, sobre todo innovación científica y técnica o cualquier cambio del entorno que, probablemente, suponga una variación del escenario en el que se mueve la compañía.

A continuación, se detallan cuatro categorías principales, que se ocupan de partes concretas del entorno en el que se desenvuelve una organización:

- **La Inteligencia Comercial o de Marketing:** se ocupa de recoger y analizar la información de los clientes, proveedores, productos, compradores y distribuidores que intervienen en la cadena de la red de ventas.
- **La Inteligencia de los Competidores:** centrada en asuntos relevantes de la competencia, incluyendo políticas de precios, producto, promoción, distribución, y también, posibles productos sustitutos y desarrollos comerciales de la competencia.
- **La Inteligencia Técnica y Tecnológica:** dedica a analizar la situación de la investigación básica y aplicada, así como los procesos, fábricas, normas y patentes.
- **La Inteligencia Estratégica:** incluye el ámbito de regulación, impuestos, mercados financieros y política, así como temas relacionados a la sociedad.

Estas son las áreas que un ejercicio de *IC* puede abarcar. De esta manera, el estudio de cada una de ellas permite completar el panorama del entorno que afecta un país, sector o empresa. Cada una de estas áreas está relacionada entre sí, sin embargo, la relevancia de una sobre el resto dependerá de determinadas circunstancias del mercado, del momento o de la orientación estratégica que esté tomando la empresa.

3.4 La *IC* y su impacto en la estrategia

La *IC* se enmarca dentro de un área más amplia: la Gestión del Conocimiento, que es la disciplina encargada de gestionar el conocimiento interno y externo de las organizaciones, con el fin de generar ventajas competitivas sostenibles. Si se utiliza un símil militar, la *IC* sería la localización e identificación sobre el terreno de las posiciones y objetivos críticos del enemigo, sin los cuales éste quedaría fuera de combate.

De esta manera, la *IC* se encarga de detectar las amenazas y oportunidades que permitan elaborar un plan estratégico, conforme a la situación. No obstante, mientras ésta se ocupa del ámbito externo, el Business Intelligence (llamada a partir de ahora *BI*) se dedica a la organización interna, y en conjunto componen una unidad denominada Inteligencia Organizacional o Gestión del Conocimiento.

El *BI* se dedica a resolver la parte operativa y táctica de la organización a través de la gestión interna de sus recursos, la mejora de la operatividad (herramientas), sistemas de información, remuneración, organigramas, entre otros.

Por otro lado, la IC se dedica a resolver la parte desconocida del entorno, aportando el conocimiento relevante para facilitar la toma de decisiones correctas en un escenario de incertidumbre, permitiendo completar los aspectos estratégicos de la organización.

A continuación, se muestra un esquema que permite identificar y diferenciar claramente las partes que componen la Inteligencia Organizacional.

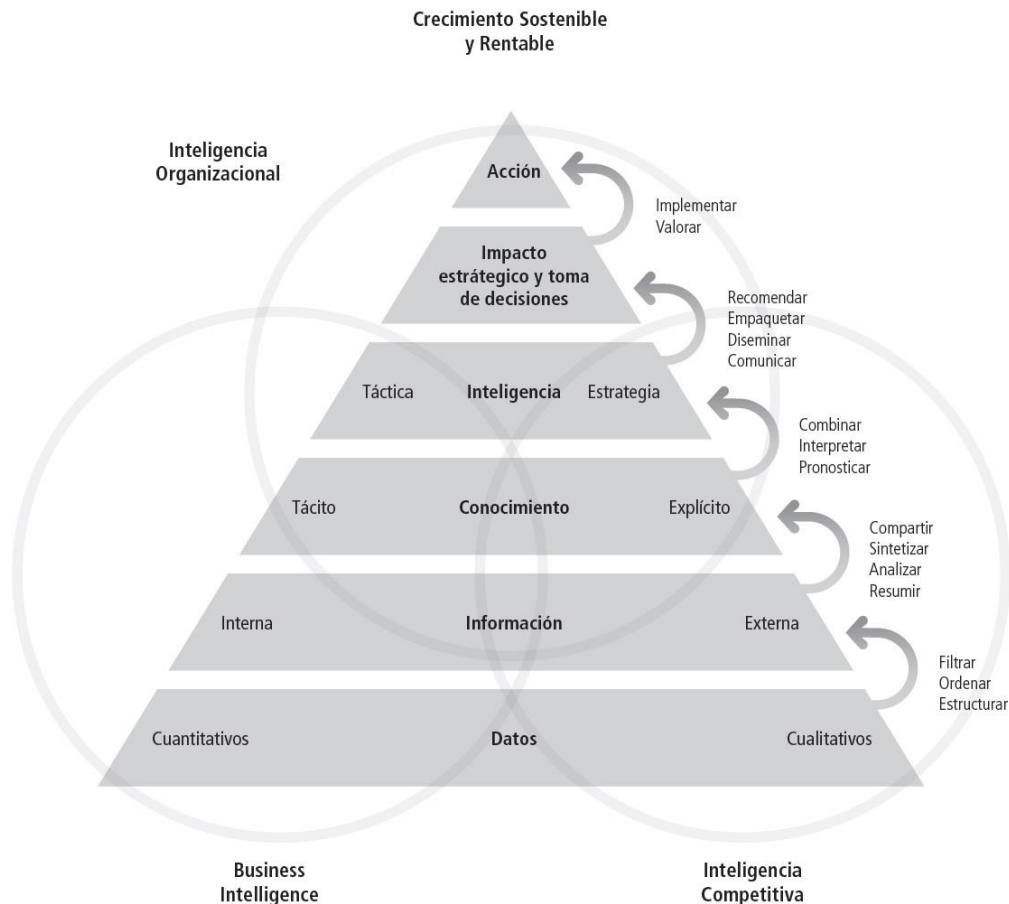


Figura 3. La Inteligencia Competitiva y su impacto en la estrategia. Tomado de: BAI Agencia de Innovación, Bilbao, España. Modelos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.

Ambas disciplinas son importantes para una empresa, sin embargo, atendiendo a la máxima militar de que *sin una estrategia correcta no es posible alcanzar la victoria*, la IC determina en mayor medida que el BI los resultados financieros para la organización.

Una empresa que adopta un sistema de *IC* actúa en el mercado de forma más competitiva respecto a sus competidores y en la práctica se comprueba también que las empresas que han adoptado la *IC* se han asegurado una posición de ventaja competitiva.

Una empresa que utiliza un sistema de *IC* generalmente presenta estas características:

- Está más y mejor informada.
- Puede aumentar su competitividad.
- Puede generar estrategias de negocios más eficientes.
- Aparece generalmente como mejor posicionada.
- Puede generar estrategias para negociar con más eficiencia.
- Es más rápida para reacciones frente a los cambios de mercado y de los competidores.
- Más ideas para la toma de decisiones con un menor índice de errores.

En cambio, una empresa que no adopta la *IC* presenta las siguientes características:

- Actúa en el mercado con mayor predisposición a riesgos innecesarios para su negocio.
- Exhibe menor capacidad competitiva.

3.5 Adopción de la *IC* en las empresas

Todas las organizaciones pueden aplicar la *IC* en el campo comercial, competitivo, tecnológico, normativo, económico, geopolítico, medioambiental, entre otros. Sin embargo, la *IC* enfrenta importantes desafíos para su implementación, ya que, a nivel mundial, presenta una lenta y gradual penetración dentro de las empresas.

La situación económica actual no parece favorecer la inversión en *IC*, lo cual es un craso error, pues es ahora cuando las empresas necesitan la mejor información de que puedan disponer. Muchos tienen la convicción de que la crisis sólo se puede superar mediante la innovación y el cambio, en todos los ámbitos.

Y es por eso la necesidad de comprender el entorno y anticipar la evolución futura tanto de los sectores económicos como de los competidores. Debiera adquirir más relieve la línea argumental que va desde los datos a la información, al conocimiento, y finalmente, a las decisiones acertadas. La identificación de nuevas fuentes de competitividad es ahora, si cabe, de mayor prioridad tanto para los gobiernos como para las empresas a nivel mundial.

Resulta paradójico que ahora cuando más lo necesitan las organizaciones estén menos dispuestas a realizar inversiones en *IC*, lo que les facilitaría adaptarse al nuevo entorno.

A pesar de las dificultades, existen empresas exitosas que utilizan la *IC* como una herramienta para apoyar sus decisiones. Estas empresas no tienen por qué ser grandes ni tampoco dedicar enormes recursos a la *IC*. Por ejemplo, en El Salvador, una PYME no puede financiar un departamento de *IC*. Debe de adoptar, entonces, una organización participativa, en que el monitoreo del entorno, al igual que la calidad o la innovación, debe efectuarse a todos los niveles; todo el personal debe de tener una actitud vigilante, del mismo modo que es conveniente involucrar a todos en la innovación y en la calidad.

Se habla de una cultura empresarial, que incorpora las ideas y alienta los comportamientos adecuados (llamase toma de decisiones estratégicas) lo que guía a estas empresas a perseverar en la innovación y a lograr sus objetivos.

Establecer con detalle un tipo de estructura que se aplique a todos los casos es algo que se debe de evitar puesto que, como se ha visto, depende de un gran número de factores propios de cada empresa, entre otros su tamaño, nivel de recursos, presencia en otros países, cultura, entre otros. Cada empresa debe diseñar su propia organización de *IC*. No obstante, debe señalarse que las experiencias de empresas exitosas en actividades de seguimiento del entorno muestran un mayor beneficio operando con estructuras parcialmente centralizadas. En estas empresas, por lo general grandes, existe una unidad central encargada de coordinar las operaciones clave del proceso de *IC*, pero a la vez se cuenta con la participación de personal ajeno a esta unidad con acceso a información valiosa (de mercado, tecnologías, cultura, clientes, ambiente político, leyes, entre otros.) que actúa como receptores y transmisores de información.

En general, las unidades de *IC* más efectivas comparten las siguientes características (Escorsa y Maspons, 2001, p54):

- Cuentan con el apoyo de la alta dirección.
- Su director tiene fuertes habilidades analíticas y tiene influencia en la organización.
- Forma parte del grupo de planificación y desarrollo de estrategias.
- Son apoyados por una red interna y externa de receptores y transmisores de información hacia todos los niveles de la organización.

- Potencian recursos internos y no duplican tareas que pueden ser realizadas más apropiadamente por expertos u otros departamentos.
- Mantienen una continua evolución.
- Trabajan dentro de estructuras flexibles a los cambios.
- Las necesidades de información están coordinadas.
- Presentan resultados de tal forma que los usuarios entienden y se interesan en aplicarlos en las tomas de decisiones.

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DE LA IC EN LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS

En El Salvador, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son consideradas hoy en día como uno de los actores claves para el desarrollo de la nación, y muchos esfuerzos tanto a nivel gubernamental como a nivel empresarial, están encaminados a fortalecer y consolidar estas compañías. Pero el nuevo contexto internacional en que se mueven los negocios plantea grandes desafíos a las PYMES en el país. El futuro de éstas se definirá cuando hayan puesto a prueba su capacidad de competir en economías crecientes y abiertas a los intercambios con el exterior. La lucha se dará tanto en el mercado interno y en los mercados internacionales.

El enfrentamiento de formas nuevas de competencia con actores cada vez más capaces pone a prueba a las PYMES para posicionarse y articularse con otros actores de su entorno, tales como proveedores, clientes y competidores. Ello les exige el dominio y el ejercicio de una capacidad continua de monitoreo o vigilancia que les permita percibir, interpretar y transformar en decisiones las señales o variaciones que el ambiente en el que se desenvuelve les proporcione.

4.1 Barreras de implementación de la IC en las PYMES salvadoreñas

El tema del manejo del conocimiento como ingrediente central de una gestión empresarial en las PYMES en El Salvador, debe ser percibido como una salida al escaso margen de maniobra que estas empresas tienen para sobrevivir en un mundo globalizado, ya que estas se enfrentan muy desprotegidas y en un estado de alta vulnerabilidad al interactuar en un cambiante mercado de la información, y con pocas herramientas para sacar provecho de los acontecimientos más relevantes del entorno externo.

A pesar de esto, los dueños de las empresas pequeñas y medianas, por lo general no están conscientes de la importancia del tema de la IC y de todas las facetas que esta incluye. Pero de cierta manera se dan cuenta de aspectos parciales como la importancia de contar a tiempo con información que les permita hacer sus compras correctamente, estar actualizados sobre las mejores tecnologías de producción y sistemas administrativos modernos, conocer los precios para sus productos y los sustitutos, así como conocer de una manera general los movimientos que realiza sus competidores más próximos de manera local.

Otro punto importante a recalcar es que no disponen de los recursos para crear una unidad especializada y permanente en el tema de *IC*, y carecen de las tecnologías y de la cultura de uso de conocimientos e información.

4.2 Implementación de la *IC* en las PYMES salvadoreñas

En una PYME que desee implementar un sistema de *IC* presentará las siguientes características:

- La toma de decisiones, la formulación de la estrategia empresarial y el trabajo de Inteligencia Competitiva serán asumidos prácticamente en forma íntegra por el dueño de la empresa si son empresas familiares o por su círculo directivo más cercano.
- Todos los pasos que conlleva un proceso de *IC* (observación, emisión de mensaje, búsqueda de información por canales informales y formales, entre otros) será llevado a cabo directamente por el dueño de la empresa.
- Prácticamente son débiles las vinculaciones con actores externos del mercado de información (empresas de inteligencia, proveedores convencionales de productos y servicios de información).

Esta situación presenta ventajas en las que se destaca que hay poca intermediación y que es el dueño de la empresa o la Junta Directiva los actores principales en el desarrollo de la estrategia y toma de decisiones. Entre las desventajas presentadas es que el empresario o la misma Junta Directiva confían en sus capacidades directas de observación del medio, principalmente a través de mecanismos informales de visitas a clientes, conversaciones con proveedores, reuniones con otros empresarios de su sector y usa poco o nada la información existente en sistemas formales o el conocimiento provisto por asesores. Esto plantea limitaciones, debido al escaso tiempo que podrá destinar a la observación y a sintetizar la información. Por otro lado, la complejidad del entorno requeriría acceso a acervos informativos más amplios, sobre todo cuando se habla de mercados internacionales.

4.3 Roles del empresario dentro de la *IC*

Al implementar un sistema de *IC* en una PYME, queda implícito el protagonismo que desempeña el empresario para la correcta implementación de esta herramienta. A continuación, se presentan algunas funciones que puede desempeñar dentro del proceso:

a) Orquestador de la IC

En este rol, deberá tener una visión de un mapa de conocimientos e informaciones sobre el entorno y el medio ambiente interno en función de la estrategia competitiva empresarial. Ello implica planificar los resultados esperados del ejercicio de *IC*, a quién designará para la ejecución de los mismos y qué recursos se asignarán para tales fines. Aquí existe la necesidad de concebir y poner a prueba métodos prácticos, rápidos y de bajo costo mediante los cuales los empresarios puedan construir los mapas de *IC* en sus empresas.

b) Operador del trabajo de IC

El empresario de una PYME nacional que busca mantenerse competitiva en los mercados internos e internacionales, deberá ser capaz de asumir una buena parte del trabajo de inteligencia. Ha de estar consciente de aquello que ha venido haciendo en materia de inteligencia competitiva a fin de descubrir sus áreas de fortaleza y debilidad. Una especie de auditoría del trabajo de *IC* desempeñado por el empresario podría ser de gran utilidad.

c) Líder de un equipo de IC basado en el personal de su empresa

El ser líder del trabajo de *IC* coloca al empresario en una posición de alta exigencia que se suma a las múltiples actividades que debe cumplir en su empresa. Será así vital para él que logre comprender mejor la naturaleza del trabajo de *IC* a fin de quedar en posición de delegar algunas de sus actividades en sus empleados.

En particular, se piensa en el frente de observación del entorno de la empresa donde todos los empleados de una PYME, independientemente de su función, podrían ejercer capacidades de observación de eventos. Conforme reglas éticas claras los empleados pueden ser motivados para realizar observaciones con relación a clientes, proveedores, empresas competidoras, medios de comunicación pública formales e institutos de investigación y desarrollo potenciales generadores de productos o suministros alternativos.

d) Consumidor de contenido de IC

Otra opción es que el dueño de la empresa se decida contratar los servicios de empresas especializadas en realizar procesos de *IC*. Actualmente a nivel internacional se cuenta con una amplia gama de compañías que se dedican a prestar sus servicios de *IC* a través de soluciones integrales a la medida del cliente. Estos proveedores se dedican en gran medida a cubrir las necesidades de todo el ciclo que conlleva un ejercicio de *IC*, desde el monitoreo del entorno a través de software especializado, diseñar estrategias de innovación, proponer estrategias acorde a la realidad de la empresa y proponer una serie de escenarios que puedan servir de base a los empresarios para que puedan tomar las decisiones con menor riesgo.

Entre las empresas que brindan este tipo de servicios a nivel internacional se pueden mencionar:

- E-Intelligent
- Intelsuite
- Intelligent Watcher

A nivel local no se cuenta con ninguna empresa que se dedique a este rubro, pero a nivel gubernamental, a través del Ministerio de Economía³, está en desarrollo la creación de una Unidad de Inteligencia Competitiva que tiene como objetivo principal la generación de información estratégica, y la constante divulgación de cambios, tendencias del mercado y de los competidores, con un sistema de alertas tempranas así como de oportunidades comerciales, las cuales llegan a una red de empresarios e instituciones, con el fin de propiciar la toma de decisiones y acciones de los agentes de cambio del sector público y privado.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

La necesidad de información para tomar decisiones de estrategia de empresa, bien sea con el objetivo de vender un producto o servicio existente o con el de crear una oferta superior al de la competencia, ha existido desde siempre.

Cada día aumenta el número de empresas que se dan cuenta de que la manera más significativa para que puedan diferenciarse de su competidor es a través de realizar un trabajo excepcional con la información, es decir, la forma en cómo se recolecta, administra e interpreta determinará no solamente las pérdidas o ganancias en que puedan incurrir las organizaciones, sino también la calidad de las decisiones que se tomen.

La Inteligencia Competitiva surge como una herramienta que se encarga del análisis del entorno competitivo en el que se mueven las empresas, a través de un proceso sistemático y ético, que permite dar un vistazo de las amenazas y oportunidades presentes y futuras que puedan permitir a una empresa generar una ventaja competitiva, la cual se produce al identificar, recoger datos, transformarlos en información y generar conocimiento útil consiguiendo valor diferencial en las ofertas que las empresas presentan al mercado.

La *IC* adquiere una dimensión clave cuando da respuestas proactivas a los cambios que se generan a corto y largo plazo, y detecta los nuevos desafíos y oportunidades de negocio, identificando aquellos aspectos relevantes con el poder y la oportunidad para influir en la situación competitiva de la organización.

La *IC* es un método que automáticamente asegure el éxito empresarial, solamente proporciona la base necesaria para una correcta toma de decisiones. Tampoco es espionaje ya que sólo utiliza medios legales para obtener la información.

No existe un modelo global de *IC* que se pueda adaptar de manera general a todas las organizaciones, sino más bien distintos sistemas que responden a las particularidades y necesidades de cada empresa. Lo importante es definir el motivo por el cual se utilizará esta herramienta, es decir, identificar claramente la pregunta a la cual se busca dar respuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAI Agencia de Innovación, Bilbao, España. *Modelos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*. Recuperado de http://www.documentalistaenredado.net/contenido/mod_vig_cast.pdf

Bird, Gavin. *Competitive Intelligence*. (2015). Kindle Edition, Amazon Digital Services LLC.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Escorsa, P. y Maspons, R. (2001). *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva*. Barcelona, España: Prentice Hall.

Gógova, Sonia. (2015). *Inteligencia Competitiva*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Ioia, Maria. *The New Rules of Competitive Intelligence*. 2014, Australia: Xlibris LLC.

Lenzner, Robert y Johnson Stephen. *Seeing Things As They Really Are*. Forbes, (Marzo, 1997).
Página 125.

Riccardi, Riccardo y Rodriguez, Leonel. *Inteligencia Competitiva en los negocios y en las organizaciones*. Buenos Aires, Macchi, 2003.

NOTAS

¹ Inteligencia, del latín *intelligere*, significa, según la Real Academia de la Lengua Española, el conocimiento, comprensión o acto de entender. José Antonio Marina (2000) señala que la inteligencia tiene una finalidad práctica; su función consiste en dirigir el comportamiento para resolver bien nuestros problemas vitales, afectivos o profesionales, para saber elegir nuestras metas y poder realizarlas.

² La Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) traducida como Sociedad de Profesionales en Inteligencia Competitiva es una organización global sin fines de lucro diseñada para mejorar las habilidades y conocimientos de los profesionales en Inteligencia Competitiva con el fin de ayudar a sus empresas. Su misión es mejorar el éxito de sus miembros a través del liderazgo, la educación, la promoción y el trabajo en red. La SCIP es una de las únicas organizaciones en el campo de la Inteligencia Competitiva y estrategia empresarial. Para mayor información visitar www.scip.org

³ La Dirección de Competitividad Empresarial (DCE) es un equipo dentro del Ministerio de Economía cuyas iniciativas se dirigen a enfocar esfuerzo para el desarrollo competitivo de los sectores productivos de El Salvador. La DCE está compuesta por dos áreas de gestión: Inteligencia Competitiva (IC) y Encadenamientos Productivos (EP).

El trabajo realizado en Inteligencia Competitiva se centra en la generación de información estratégica y de un sistema de alertas tempranas para la toma de decisiones de funcionarios públicos y empresarios.

Los esfuerzos de Encadenamientos Productivos están orientados a vincular la Oferta Institucional de Instrumentos de Apoyo al Desarrollo de la Competitividad, a la demanda empresarial; lo que implica el análisis de las cadenas productivas sensibles y de mayor potencial identificadas por Inteligencia Competitiva.

Entre los productos generados por la DCE se encuentran:

- Alertas Tempranas: permiten al usuario de este producto conocer las principales tendencias en materia de competitividad en los diferentes sectores económicos de interés.
- Estudios sectoriales: en donde se analiza la posición competitiva de ciertos productos y sectores de la economía y se sugieren estrategias para mejorar la competitividad empresarial.
- Indicadores económicos y de competitividad: actualizados y analizados por la Unidad de Indicadores Económicos de la DCE, ofrecen un panorama general de la situación del país en materia económica y de competitividad.
- Otros documentos de interés: investigaciones, análisis estratégico, manuales, y otros documentos de interés para funcionarios públicos y/o empresarios.

Actualmente no hay información actualizada sobre esta iniciativa o si todavía sigue brindando sus servicios. Para mayor información visitar:

http://www.elsalvadorcompite.gob.sv/portal/page/portal/SID_ROOT/SID_INTELIGENCIA_PAGE