

Inteligencia competitiva en la empresa

Apellidos, nombre	García Ortega, Beatriz(beagaror@doctor.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

Las empresas precisan tomar decisiones rápidas y adecuadas en un entorno altamente competitivo, dinámico y cambiante. Para ello han de gestionar la información de forma inteligente, interpretando el pasado y el presente, y proyectando el futuro para adquirir y consolidar ventajas competitivas, fundamentales para su éxito e incluso para su supervivencia.

En este objeto de aprendizaje se pretende introducir al alumno al concepto de inteligencia competitiva en la empresa, qué inputs proporciona para la toma de decisiones, cuáles son sus fuentes de información y de qué herramientas puede servirse para su aplicación.

2 Objetivos

Mediante este objeto de aprendizaje se pretende:

- Introducir al alumno en el concepto de inteligencia competitiva en la empresa.
- Conocer qué inputs proporciona la inteligencia competitiva en la toma de decisiones.
- Identificar las fuentes de información y las herramientas para la inteligencia competitiva.

3 Introducción

Las empresas han de desenvolverse en un entorno globalizado, dinámico, turbulento y altamente competitivo, donde la tecnología evoluciona de forma exponencial, aparecen y desaparecen empresas, se fusionan o se compran o redirigen sus estrategias, con una creciente incertidumbre. Así, los retos y amenazas son cada vez mayores. En este contexto, las empresas precisan más que nunca plantearse su competitividad como cuestión de supervivencia y de éxito dentro de su estrategia. Para este propósito, la inteligencia competitiva es como veremos parte fundamental.

4 Desarrollo

4.1 ¿Qué entendemos por inteligencia competitiva en la empresa?

Todos tenemos una idea de lo que es por un lado la inteligencia, y por otro la competitividad, y podemos intuir en qué consiste la inteligencia competitiva de una empresa. Pero antes de continuar, reflexionemos sobre este concepto.

Actividad 1. Pensemos por un momento sobre qué entendemos por inteligencia competitiva, cómo aplica a las empresas y qué beneficios puede aportar. Anotémoslo para contrastar después con el contenido de este objeto.

Comenzaremos diciendo que la inteligencia competitiva resulta clave en la competitividad de la empresa. La **inteligencia competitiva** es por tanto una **herramienta estratégica** para la dirección de la empresa.

La parte '**competitiva**' de la inteligencia competitiva de una empresa se refiere a su proceso de competencia; una mayor competitividad le permite conseguir mayor cuota respecto a otras empresas que concurren en el mismo mercado. A su vez, la competitividad de una empresa se fundamenta en la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo respecto a sus competidores. Bajando todavía otro escalón, las ventajas competitivas más sostenibles están relacionadas con aspectos intangibles, como el talento, el know-how o saber hacer y asociado a ello la capacidad de ser ágil y flexible y de innovar, que son aspectos inherentes más difíciles de imitar o copiar.

La '**inteligencia**' se refiere por su parte a la capacidad de la empresa de observar e interpretar su situación competitiva y de tomar decisiones o adoptar acciones hacia la mejora de su competitividad.

Recopilando diversas definiciones en la literatura, podríamos decir que la **inteligencia competitiva** consiste en un proceso sistemático y organizado de identificación, obtención, clasificación, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre el sector, incluyendo a los clientes, proveedores, productos y servicios, tecnologías relevantes, inversores y factores externos e internos, y por supuesto de sus competidores y en relación a los mismos. En definitiva, se trata de comprender su entorno competitivo, sus desafíos y oportunidades. Esta información ha de llegar a la dirección de forma puntual y precisa, en tiempo y forma, y ser adecuadamente procesada como input fundamental en su estrategia y toma de decisiones, de manera que minimice sus riesgos e incertidumbres.

De la anterior definición podemos destacar cinco pasos esenciales:

1. **Identificar los objetivos y necesidades de información**, por ejemplo, a través de una auditoría.
2. **Búsqueda y recogida de datos**, que ha de ser precisa y procesable, adecuada para su propósito.
3. **Análisis, validación y transformación en información útil**, que es el **input para la toma de decisiones**.
4. **Comunicación o difusión** para que llegue en tiempo y forma **a la dirección**.
5. **Aplicación** en el proceso de **toma de decisiones** encaminadas a la mejora de la competitividad y por ende sus resultados.

Figura 1. Etapas de la inteligencia competitiva



Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la figura anterior, se trata de un proceso planificado, sistemático y continuo, puesto que la inteligencia competitiva ganada suele ser efímera en el contexto actual.

Además, al hablar de competitividad, de ventajas competitivas sostenibles y de estrategia, encontramos que el **enfoque de la inteligencia competitiva** está orientado a la obtención de **resultados de forma consistente a largo plazo**.

Otro aspecto a destacar de la inteligencia competitiva es que el proceso es recíproco. Los competidores analizan a la empresa, por lo que esta ha de protegerse de los efectos negativos que pueda tener por ejemplo una sobreexposición en los medios, y por supuesto valorar la información que hace pública. Introducimos aquí el **componente ético** de la inteligencia competitiva. Cuando la obtención de información no se realiza de forma legal, se filtra sin consentimiento o se roba, se considera espionaje. Las empresas han de protegerse y adoptar las medidas de seguridad apropiadas para evitarlo. En el entorno 4.0 y del Big Data, la ciberseguridad cobra un papel esencial en esta tarea.

4.2 ¿Qué inputs proporciona la inteligencia competitiva?

El input para la toma de decisiones es un aspecto fundamental en la inteligencia competitiva, pero ¿qué tipo de inputs pueden ser útiles para una empresa pueda adoptar la mejor estrategia para su futuro y mejorar su competitividad?

Ya hemos adelantado a grandes rasgos esta respuesta en nuestra definición, pero veamos con algo más de detalle y algunos ejemplos:

- **Tendencias en los competidores.** Es importante conocer a los competidores, tanto los actuales como los potenciales, sus fortalezas, sus debilidades, y sobre todo predecir cómo se van a comportar, cambios de estrategias, qué hay detrás de ciertos movimientos como cambios de domicilio, ampliaciones, adquisiciones, contrataciones, anuncios, etc. Un caso muy intuitivo a modo de ejemplo es el de un competidor hasta el momento centrado en el mercado doméstico que lanza un proceso de selección para contratar a un Director de Exportación.

En muchas ocasiones, las señales son mucho más sutiles, y la inteligencia competitiva de una empresa consiste primeramente en acceder a esa información, siempre por cauces legales y éticos, y en segundo lugar en saber interpretarla para una adecuada toma de decisiones.

- **Tendencias en la industria.** Tanto a nivel de productos y servicios que se van a ofrecer, como en cuanto a las innovaciones tecnológicas que se van a producir. Por ejemplo, en el sector de la automoción, hasta hace muy poco tiempo los vehículos eléctricos parecían la alternativa clara. Sin embargo, la opción del hidrógeno está ganando terreno. Las empresas que mejor sepan leer e interpretar la situación tendrán más probabilidades de adoptar las mejores decisiones que les permitan mejorar su competitividad.
- **Tendencias en los hábitos, gustos y preferencias de los consumidores.** Durante muchos años, los criterios dominantes a la hora de escoger un producto o servicio han sido su calidad, su precio, su estética y otros aspectos emocionales. Sin embargo, los clientes y consumidores, e incluso los accionistas, valoran cada vez más otra serie de cuestiones relacionadas con la ética, la sostenibilidad, la justicia social, la salud, etc. Esto se da en mayor o menor grado y con matices según cada contexto, y las empresas han de procurar adelantarse y ser las primeras en adaptar su oferta a las nuevas necesidades, o incluso a propiciarlas. Un ejemplo claro lo tenemos en la irrupción de nuevas formas de movilidad en las ciudades.
- **Tendencias en el contexto político, económico y social** a nivel local e internacional, para adelantarse a los riesgos, oportunidades, vulnerabilidades. Un ejemplo típico es el de las empresas energéticas, que pueden desviar sus inversiones a países con un contexto político más estable para evitar riesgos. Otro ejemplo sería un incremento de aranceles como nueva barrera de entrada. A su vez empresas de otros sectores pueden leer estos movimientos en su propio beneficio.

Hablamos principalmente de tendencias, porque, si bien es fundamental entender qué está pasando en el presente y cómo hemos llegado hasta aquí, quizás sea ya demasiado tarde de cara al propio presente o futuro inmediato, dada la velocidad a la que se desarrollan los acontecimientos. Es fundamental intuir qué va a suceder en el futuro para adelantarse y ser los primeros en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas. De hecho, el análisis del presente y pasado ha de servir para adelantar tendencias de futuro.

4.3 ¿De dónde obtienen las empresas la información para estos inputs?

La inteligencia competitiva se nutre fundamentalmente de dos canales o fuentes de información.

- **Fuentes humanas:** hablamos de profesionales o expertos con conocimientos y experiencia que pueden aportar información útil a la empresa. Por ejemplo, de empresas aliadas o partners, proveedores, clientes, consultores, académicos, o exempleados de empresas competidoras. Representan una fuente de conocimientos o know-how muy útil.
- **Fuentes abiertas:** hablamos de datos o información accesible de forma libre o mediante pago, tradicionalmente los medios de comunicación, las revistas especializadas, ferias, congresos, conferencias, informes, memorias, etc. Además de estas fuentes más tradicionales, las empresas hoy en día acceden a una cantidad

enorme de información, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías y a la digitalización de contenidos, con el desarrollo de internet y recientemente la eclosión del Big Data. Por un lado, las páginas webs de las empresas, sus redes sociales y las de sus propios directivos y empleados y otros contenidos accesibles en internet como vídeos, informes con estudios de mercado o clima de negocios por países, directorios de empresas, aranceles, riesgos de inversión y un largo etcétera pueden ser fuentes muy valiosas. Por otro lado, el Big Data confiere a las empresas la capacidad de gestionar un ingente conjunto de datos estructurados y no estructurados que crecen exponencialmente en tamaño y complejidad. La dificultad principal estriba en saber seleccionar, filtrar y procesar la información para convertirla en un input adecuado.

Además de las **fuentes externas**, las empresas cuentan con las **fuentes internas** de información dentro de la propia empresa, de directivos, mandos intermedios y empleados, del propio sistema de gestión o su intranet, informes propios, etc. Esta parte entraría dentro del ámbito de lo que se denomina '**Business Intelligence**', con un componente más táctico que estratégico pero que contribuye también en la toma de decisiones de una empresa.

4.4 ¿De qué herramientas o métodos disponemos para la implementación de la inteligencia competitiva?

Existen multitud de herramientas aplicables en la implementación de la inteligencia competitiva en una empresa, algunas de ellas se solapan entre sí. Aquí nombraremos algunas de las más importantes junto a una breve descripción de las mismas.

- **Herramientas de captura y tratamiento de información.** Existen múltiples herramientas de análisis de datos al alcance de las empresas, que permiten entre otros la integración y consolidación de datos, de forma que sean de calidad, precisos y útiles para su propósito. Son arquitecturas Big Data capaces de almacenar y procesar grandes volúmenes de datos.
- **Escucha activa en Internet y en redes sociales**, entendida como la monitorización de las webs de nuestros competidores, así como de las redes sociales (competidores, empleados propios y ajenos, clientes...), con un seguimiento de las conversaciones y noticias que se publican.
- **Vigilancia tecnológica, competitiva, comercial...** En el primer caso consiste en captar información de carácter tecnológico tanto externa como interna, en un proceso sistemático y organizado cuyo fin es convertirla en conocimiento para la toma de decisiones. En por tanto una de las partes que conforman la inteligencia competitiva. Lo mismo se puede aplicar en el ámbito de los competidores, comercial y de marketing, normativo, etc. La vigilancia se entiende como un seguimiento pasivo del entorno, a diferencia de la inteligencia competitiva, cuyo seguimiento se realiza de forma activa.
- **Mapas tecnológicos.** Son representaciones gráficas o visuales del estado de la tecnología en una determinada área. Muestran qué tecnologías se han investigado en mayor medida en un período determinado, y da una idea de cuáles son las tecnologías emergentes que más se están expandiendo en comparación a otros períodos.

- **Inteligencia artificial.** La inteligencia artificial permite interconectar y relacionar empresas, personas, mercado, productos, administraciones, patentes y tecnologías para obtener un modelo con el que poder estudiar cómo evolucionan sus relaciones y cómo pueden influirse mutuamente.
- **Sistemas de alerta temprana.** A partir de los datos del entorno, su observación y análisis, se establecen relaciones causa-efecto y se analizan patrones de comportamiento y probabilidades de que ocurran para adelantarse a un acontecimiento crítico. Se trata pues de anticipar eventos futuros que ayuden a la empresa a tomar las mejores decisiones. Imaginemos aquella empresa que hubiera sido capaz de prever la pandemia de la Covid-19.

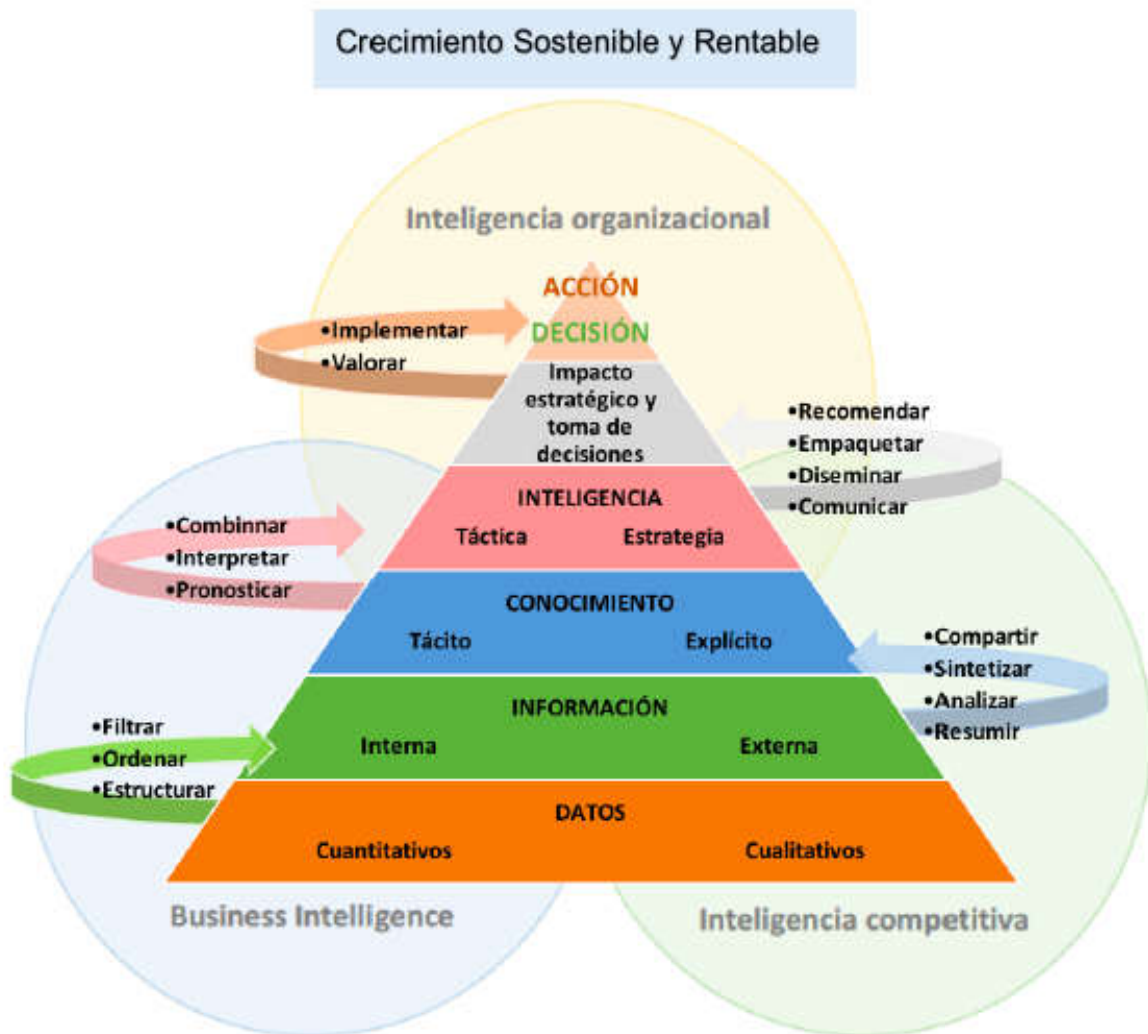
5 Cierre

Mediante este objeto de aprendizaje, hemos introducido el concepto de inteligencia competitiva, los inputs que proporciona, sus fuentes de información y algunas herramientas para su aplicación.

Hemos visto que las empresas están obligadas a tomar decisiones rápidas en un entorno altamente competitivo, muy dinámico y cambiante. Para hacerlo necesitan ser inteligentes, manejar la información adecuada para no sólo interpretar el pasado y el presente sino ser capaces de proyectar el futuro y adelantarse a sus competidores para conseguir y consolidar sus ventajas competitivas.

En la Figura 2 se representa el esquema de Rodenberg que nos ayudará a comprender de una forma visual lo que hemos ido desgranando a lo largo de este objeto, además de ver cómo se relaciona la inteligencia competitiva con otros conceptos como el de business intelligence y la inteligencia organizacional.

Figura 2



Fuente: Basado en Rodenberg (2004)

Para concluir, recopilamos a modo resumen algunos de los principales beneficios de la inteligencia competitiva para la empresa:

- Anticipar tendencias, la futura evolución de la competencia y del entorno para identificar nuevas oportunidades y amenazas, y calibrar sus fortalezas y debilidades.
- Aprender de los éxitos y fracasos de otras empresas y fomentar la innovación.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico y reducir sus riesgos.
- Mejorar la productividad y eficiencia.
- Mejorar la satisfacción de los clientes.
- Con todo ello, mejorar la competitividad de la empresa a largo plazo, sus resultados y favorecer así su viabilidad y éxito futuro.

En definitiva, este documento nos ayuda a entender qué es la inteligencia competitiva, cómo se articula y su relevancia para una empresa.

6 Bibliografía

6.1 Artículos:

Asghari, S., Targholi, S., Kazemi, A., Shahriyari, S., & Rajabion, L. (2020). A new conceptual framework for identifying the factors influencing the effectiveness of competitive intelligence. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework. *Journal of management and strategy*, 7(1), 98-108.

Casado Salguero, G., Fernández Gámez, M. Á., Aldeanueva Fernández, I., & Ruíz Palomo, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. *Sustainability*, 11(6), 1597.

6.2 Libros:

Gógova, S. (2015). *Inteligencia competitiva*. Ediciones Díaz de Santos.

Goria, S. (2017). *Methods and tools for creative competitive intelligence*. John Wiley & Sons.

Rodenberg, J. H. (2004). *Enterprise intelligence: het creëren van de intelligente en alerte organisatie: het integreren van business intelligence, organizational intelligence en competitive intelligence to enterprise intelligence*. Eburon Uitgeverij BV.