

Fundamentos del uso de la inteligencia competitiva: instrumento *complementario de la estrategia empresarial*

Rezzónico, Ricardo C.; Fernández, Luciana E. y Tula, Melani

GINGEOS. FR Córdoba, Universidad Tecnológica Nacional.

Maestro M. López y Cruz Roja Argentina, Ciudad Universitaria. Córdoba. Argentina.

rrezonico@posgrado.frc.utn.edu.ar

RESUMEN

El artículo presenta un estudio y análisis de los fundamentos de adopción de la Inteligencia Competitiva (IC) en las organizaciones. Esta disciplina emergente, se ha ido convirtiendo en una práctica creciente en el ámbito corporativo, dada su complementariedad con el análisis estratégico convencional y la dinámica que provee en el proceso de toma de decisiones de la organización. Su implementación conduce a adoptar comportamientos proactivos y a desarrollar un análisis y uso sistemático de información relevante sobre eventos externos y tendencias que afectan el desarrollo estratégico de la organización y el alcance de los objetivos planeados. En tal sentido (basándose en una revisión bibliográfica de fuentes secundarias científico-académicas), se comienza analizando las fases de evolución del concepto y sus prácticas asociadas; se continúa con el abordaje de sus pilares fundamentales desde el paradigma actual en uso y la función de las TIC's, con el fin de mejorar la competitividad multidimensional de las organizaciones. Finalmente, se vincula el poder del manejo del conocimiento organizacional interno y externo, con las variables actuales relacionadas a la gestión de los riesgos inherentes a una organización, con el objetivo de aportar a una visión amplia y actual de los aspectos estratégicos de la gestión organizacional.

Palabras claves: inteligencia competitiva, ventajas competitivas, gestión de riesgos.

ABSTRACT

The article presents a study and analysis of the basis of Competitive Intelligence (CI) adoption in organizations. This emerging discipline has increasingly become a growing practice in the corporate world, given its complementarity with conventional strategic analysis and the dynamics provided by the decision-making process of an organization. Its implementation leads to adopt proactive behaviors and to develop analysis and systematic use of relevant information about external events and trends that affect organization's strategic development and the scope of planned objectives. In this sense, based on literature review of secondary sources of scientific and academic data, the article begins by analyzing the phases of evolution of the concept and its associated practices; it continues with the approach of its pillars from the current paradigm in use and the role of ICT with the purpose of improving competitiveness of multidimensional organizations. Finally, the power of management of internal and external organizational knowledge is linked with the current variables related to inherent risk management in an organization, with the aim of contributing to a comprehensive and current view of the strategic aspects of organizational management.

Key words: competitive intelligence, competitive advantages, risk management.

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de una década la inteligencia competitiva (IC) es usada por las organizaciones para apoyar la toma de decisiones estratégicas. Esta corriente, surge debido a los grandes cambios del último siglo: la globalización, las multiconexiones entre organizaciones y regiones distantes y el estallido del acceso a la información de manera rápida y fácil, debido a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC`s), sumado a la complejidad de variables y sistemas que interactúan en las organizaciones.

La IC es definida como un proceso ético y sistemático de recolección, análisis, valoración y diseminación de la información, con el fin de tomar decisiones que otorguen ventajas competitivas. La información que se busca es del ámbito externo a la organización; luego se procesa sistemáticamente para transformarla en conocimiento acabado de aspectos como: los competidores, la relevancia de los avances tecnológicos y comerciales, innovaciones y movimientos del sector, entre otros objetivos de información. Finalmente, el conocimiento valorado que de allí surge es utilizado en la toma de decisiones estratégicas, cumpliendo el rol de la inteligencia y logrando una mejora competitiva de la organización.

Cuando Porter [1] acuñó el término inteligencia del competidor, e inició las bases para el análisis de los sectores industriales y su competencia, diseñó un ciclo de análisis de la información respecto del competidor que es homónimo al ciclo de la inteligencia competitiva. Allí sostiene que “la compilación de datos para un análisis sofisticado de un competidor requiere más que mucho trabajo. Para que sea efectivo, existe la necesidad de un mecanismo organizado, alguna clase de sistema de inteligencia de la competencia, para que sea eficaz”. De allí que estas disciplinas son complementarias y hoy se encuentran fusionadas como una nueva ciencia de la gestión de las organizaciones. En este sentido, Millán y Comai afirman “la práctica empresarial de la IC se ha establecido como un componente más de la gestión empresarial, y también como una profesión” [2].

Otros conceptos pueden ser utilizados a menudo para referirse a una misma práctica. Es posible encontrar términos como la inteligencia económica (IE), inteligencia estratégica (IEs) y vigilancia tecnológica (VT), usados para referirse a una serie de actividades que buscan información externa y apoyan la toma de decisiones, con propósitos específicos, siendo estos objetivos diversos los que otorgan el cambio en la terminología.

ESTRUCTURA CIENTÍFICA DE LA IC

El creciente uso de la IC en el campo de las organizaciones y los estudios de sus aplicaciones, pueden encontrarse en publicaciones científicas desde hace varias décadas. Los autores Marcial y Suaiden [3], realizaron una profunda investigación, para determinar la estructura científica de la IC, a partir de la recolección de publicaciones científicas y bibliografía especializada, que comprende los años 1940 al 2013. Estos autores basaron su análisis de la estructura científica en la teoría de sistemas multiniveles -representada por Gigch y Pipino-, el cual determina que una disciplina científica y su sistema de investigación puede ser representado por una estructura jerárquica constituido por los niveles: epistemológico, científico y empírico.

Las conclusiones que presentan Marcial y Suaiden [3], dan cuenta de que la IC es una ciencia con una estructura científica definida claramente en cada uno de sus niveles. El nivel de contribución científica de la IC existe desde la década de 1940, donde se inició el desarrollo de las teorías, métodos y modelos de la nueva área. Los estudios epistemológicos se iniciaron en 1960, cuando se comienza a debatir el concepto de la IC, extendiéndose por varios años en los que se definieron nombres, cuestiones éticas y temáticas abordadas. En tanto que el nivel empírico, da

cuenta en la bibliografía a partir de 1980, con el surgimiento de los casos de aplicación en las organizaciones de negocios.

Prosiguiendo con los resultados obtenidos por tales autores, se encuentra que: en el nivel epistemológico, surgen los paradigmas: físicos, cognitivos y sociales de la IC. De ellos, la función cognitiva es la más antigua iniciando en 1940, relacionando los procesos intelectuales de producción de información-conocimiento-inteligencia. El paradigma físico, se asocia al proceso de reunión de datos e información, que se desarrolló en la década de 1950, y cuyo crecimiento exponencial se desarrolló en las décadas de 1990 y 2000, a partir del avance de las TIC's y su fuerte vínculo con las actividades de la IC [3].

En el nivel científico, los productos que se encuentran son las teorías, métodos y modelos para la aplicación. Estos surgen a con mayor frecuencia en la década de 1990, encontrándose: el ciclo de producción de la inteligencia competitiva, el método de análisis del sector industrial de Porter, el modelo de conRAINTeligencia, las key intelligence topics (KIT). A estos se asociaron teorías y modelos de otras áreas de conocimiento, como la administración y la ciencia de la información. En 1980 se inicia la vinculación con los modelos de monitoreo ambiental y los métodos de análisis de la construcción de escenarios, y se inicia el desarrollo de la Teoría general de Inteligencia.

En el nivel empírico, se encuentra casos de aplicación de estas herramientas en organizaciones y su contribución a la solución de problemas. Quedando demostrada la estructura científica de la IC como se muestra en la Tabla 1, y el aporte de teorías y modelos interdisciplinarios que contribuyen a la fortaleza del uso de esta herramienta ética, sistemática, actual y apoyada en las TIC's, para la contribución de la toma de decisiones y las ventajas competitivas de una organización.

Tabla 1 Estructura científica de la IC. (Marcial y Suaiden, 2016).

| Nivel de investigación | Productos | Resultados |
|------------------------|-----------------------|--|
| Epistemológico | Paradigmas | Cognitivo |
| | | Físico |
| | | Social |
| Científico | Teorías | Teoría del conocimiento |
| | | Teoría general de la administración |
| | | Teoría de decisiones |
| | | Teoría de comunicación |
| | | Teoría de información |
| | | Teoría general de los sistemas |
| | | Teorías competitivas |
| | | Teoría general de inteligencia |
| | Modelos | Producción de inteligencia |
| | | ConRAINTeligencia |
| | | Monitoreo ambiental |
| | | Sistema de inteligencia competitiva |
| | Métodos | Análisis del sector industrial de Porter |
| | | Construcción de escenarios |
| | | <i>Benchmarking</i> |
| | | Análisis de redes sociales |
| | | <i>Text mining</i> |
| | | <i>Early warning</i> |
| | <i>Blindspot</i> | |
| | Técnicas | <i>Key intelligence topics</i> |
| | | Técnicas de entrevistas |
| Empírico | Solución de Problemas | Mejora del proceso de IC |
| | | En procesos organizacionales a partir de la IC |

FUNDAMENTOS DEL USO DE LA INFORMACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

El uso de la información, analizada, valorada y en manos de quienes toman decisiones en una organización es un recurso que las distingue por sobre sus competidores, pues realizan inteligencia sobre su entorno y lo incluyen en sus decisiones estratégicas, creando así ventajas a partir de recursos intangibles y distintivos. Al respecto, Barney et. al [4] defienden que la ventaja se deriva de los recursos y las capacidades empresariales que son valiosos, imperfectamente imitables y no sustituibles dentro de una organización. Por su parte, Santhanam y Hartono destacan el impacto positivo que tienen las inversiones en TIC's sobre el desempeño de la empresa, considerando a la información como recurso apreciable [5]. De hecho, como Stiglitz señaló en su momento [6], la economía se adapta a la nueva información, crea nuevo conocimiento, y ese conocimiento es diseminado, absorbido y usado a través de la misma economía.

La generación de conocimiento y su uso como información, representa un factor importante en la planificación organizativa. El conocimiento es un factor de producción y su explotación a través de herramientas del modelo para compartir el conocimiento dentro las organizaciones considerando los siguientes aspectos: la generación de inteligencia, la diseminación de la misma y las respuestas o sensibilidad de la inteligencia. Según expresa Silva, la información recopilada se extrae, transforma y carga en estructuras informativas diseñados adecuadamente con el objeto de que proporcione un óptimo rendimiento y mayor facilidad para el manejo de los datos [7]. El uso de herramientas apropiadas puede proporcionar una visión sistémica de las organizaciones y ayudar en la distribución uniforme de los datos, con el objetivo principal de transformar la información recogida, siendo posible cruzar datos e información desde diferentes ángulos que analizan los indicadores de desempeño de la organización.

Velasco afirma que actualmente nos encontramos sumidos en un contexto en el que la información es tan sobreabundante que, desde el punto de vista organizacional, podemos llegar a experimentar malestar, estrés o, incluso, desconcierto a la hora de manejar tantos datos disponibles [8]. Y es que esta sobrecarga puede conducir a una falta de orientación y de perspectiva sobre lo que es verdaderamente relevante. Esta falta de perspectiva sobre el entorno, las industrias y fuerzas competitivas, el mercado, los clientes y consumidores, las tendencias tecnológicas o los cambios sociodemográficos emergentes y de legislación es posible que conduzca, en algún momento, a una toma de decisiones errónea sobre la estrategia empresarial y de negocio. En este entorno emerge la IC, como una función de apoyo a la decisión que ofrece la posibilidad de resolver situaciones cada vez más complejas en la economía global.

El éxito de estos procesos depende de distintos factores pero podemos afirmar que hay dos determinantes. Por una parte, la participación de todos los miembros de una organización: la complementariedad de las diferentes visiones de los participantes; por otra, la existencia de un sistema de gestión del conocimiento eficaz, entendiendo por tal un modelo de gestión de información formal e informal. Es decir que son procesos estrechamente unidos y orientados a la mejora de la competitividad de las empresas.

Diversos son los modelos que tienen en cuenta las fuentes de información en sus distintas tipologías, y entre ellas el capital social, el de Jaworski *et. al* contemplan de forma muy explícita la contribución de la red informal de contactos como uno de los factores implicados en la efectividad del proceso de IC [9]. Es por ello que se considera este modelo como uno de los puntos de partida para estudiar la implicación del capital social en el proceso de generación de inteligencia. Desde un punto de vista corporativo, el capital social puede ser definido como una suma de recursos acumulados en la organización por una red estable de relaciones intra organizativas [10]. La teoría del capital social postula que las redes de relaciones constituyen un recurso valioso para

desarrollar actividades sociales. Según Bourdieu, proporcionan a sus miembros un capital de la colectividad, que les imparte credibilidad en diversos sentidos del término [11].

Esto permite a su vez obtener una serie de ventajas: mayor focalización en la búsqueda, ahorro de tiempo, detección de señales débiles, aumento de confianza en los analistas, agilización en los procesos de valoración, entre otros, todo ello debido a que es posible obtener información que las fuentes tradicionales no contienen o a la que es más difícil y costoso acceder y aplicar criterios de análisis más ricos. Sin embargo, el conjunto de redes sociales que pueden ser útiles para los propósitos de la inteligencia competitiva puede ser muy variados: redes internas y externas a la organización, formales e informales, de observadores, analistas y decisores, etc. Además, crear y mantener dichas redes puede resultar una tarea costosa, en tiempo y esfuerzo. Por ello, para que los profesionales de la inteligencia puedan mantener los recursos y activos que se derivan de las citadas redes, y extraer todo su valor, es importante comprender de qué manera las facetas de cada dimensión intervienen en el proceso de generación de inteligencia.

En línea con estos contenidos, Comai [12] describe que la IC es utilizada por las organizaciones, en un proceso colectivo y voluntario, por lo cual buscan activar y asimilar la información anticipándose a cambios relativos a su ambiente socio económico. Es un proceso verdadero de vigilia. Fernández expresa que cuando se habla de IC conviene dejar claro la diferencia entre información e inteligencia [13]. La información es realidad y la inteligencia no es una función, y sí un proceso que recolecta piezas de informaciones que son filtrados, reagrupados, analizados y valorados, que constituyen lo que necesitan los gerentes para tomar decisiones. Estas decisiones, adecuadamente valoradas en la complejidad del entorno organizacional y alineadas a las estrategias planeadas, resulta una herramienta eficaz, que brinda la oportunidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

LA INFORMACIÓN COMO FACTOR DE RIESGO

La IC basa su ciclo de inteligencia en la recolección de información objetiva, para la contribución a la toma de decisiones organizacionales que conlleven a la creación de ventajas competitivas. Por lo tanto, el recurso información es un factor clave en el desarrollo y puede ser considerado como un factor de riesgo, inherente de ser gestionado dentro de un marco conceptual acorde, según los actuales estándares ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad e ISO 31000:2010 Sistema de gestión de riesgos.

El riesgo representa la vulnerabilidad de un sistema frente a un suceso que puede ocurrir y para el cual no está preparado para recibir su impacto y consecuencias. Las actuales definiciones de riesgo, presentadas desde el intento de gestionar la incertidumbre, consideran una ambivalencia de efectos posibles ante un riesgo, pudiendo ser positivos o negativos en los sucesos desencadenantes en el sistema en el que actúen. De ésta manera sería posible visualizar situaciones de riesgo y preparar el contexto para que las consecuencias puedan ser direccionadas con un sentido adecuado. Se puede postular que: si hay certeza, no hay riesgo; aunque en el abanico de umbrales entre estos estados, y desde las actuales tendencias, hay espacio para maniobrar y acotar sus efectos y resultados. En este sentido, la IC gestiona el riesgo de la información y aporta certezas a la toma de decisiones.

Giddens, citado por Pucci, indica "la reflexibilidad, es decir la capacidad de una sociedad de reflexionar sobre sus propias acciones a la luz de los conocimientos científicos, característica central de la modernidad actual, incluye la idea de que los riesgos no son parte del destino, sino que son opciones que el ser humano realiza" [14]. Así, el riesgo siempre se ha asociado a una decisión, a un momento de prevención en el pensamiento en el que se evalúan escenarios y acciones anticipadamente. Dado que los resultados de dichas acciones están en el futuro,

seleccionar una posible, significa asumir una postura y crear la contingencia necesaria para que éstas sucedan.

Puesto que el riesgo aparece ligado a las consecuencias de las acciones humanas –y en este caso organizacionales-, su percepción se encuentra relacionada con factores sociales y psicológicos. La percepción del riesgo, y de los niveles en los cuales el mismo se vuelve aceptable, dependerán de la posición del individuo, de los conocimientos previos, de la información administrada y del conjunto de consecuencias que un riesgo pueda provocar. Una noción de riesgo, presentada por Cardona -en palabras de Elms- determina que en el riesgo convergen simultáneamente tres aspectos: la eventualidad, las consecuencias y el contexto [15]. Factores estos que contribuyen al intentar llevar a cabo alguna estimación o calificación de riesgo. Precisamente, el contexto determina los límites, las razones, el propósito y las interacciones a considerar. De esta manera al analizar riesgos se requiere de la coherencia con dicho contexto, éste con el cual interaccionará para crear consecuencias en el momento de ocurrencia.

Así, visualizar y describir causas de incertidumbre presentes en una organización, significa acotar el campo de los riesgos al ámbito de la gestión, es decir, ya no se relaciona a los riesgos con dinámicas incontrolables, sino que pueden identificarse para ser gestionados. Incorporar el riesgo en el proceso de la gestión, como lo señala Pucci: “permite operacionalizar el propio concepto de riesgo, lo que conlleva innumerables ventajas: los riesgos se vuelven tangibles y pueden ser asociados a procesos específicos y por lo tanto ser analizados, valorados y tratados adecuadamente” [14].

De este modo, se destaca que en todas las organizaciones existe un potencial de sucesos que pueden configurarse como oportunidades para conseguir beneficios (en el aspecto positivo del riesgo) o por el contrario, amenazas para la sostenibilidad y el éxito empresarial (aspecto negativo del riesgo). Dopazo y Candelario sostienen que “los actuales modelos de gestión del riesgo integrales, abordan ambas vertientes, siendo esta actitud estratégica clave para asegurar el progreso equilibrado de la organización” [16].

Es por esto que, considerar a la información organizacional, interna y externa, como un factor de riesgo, éste se toma como un elemento a gestionar adecuadamente con el objetivo de maximizar beneficios: disminuir los impactos negativos y potenciar los positivos, clarificando el momento de la toma de decisiones. Surge así una nueva técnica que avala y complementa la IC, la Gestión de Riesgos organizacionales. Vertientes actuales y en expansión, que incrementan las capacidades de éxitos distintivos en las organizaciones.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo expuesto, se puede determinar que la IC es una herramienta de gestión que permite a una organización conocer mejor su entorno, mediante un estudio en base a información recopilada, análisis y valoración, de los cuales puede extraer información de valor que la ayude en la toma de decisiones estratégicas.

Fundamentalmente, la incorporación de esta herramienta en el marco acorde la gestión de riesgos propuestos por los estándares internacionales, permite complementar su ciclo de generación de inteligencia y reforzar los modelos empleados, permitiendo que las organizaciones se acerquen al desarrollo de capacidades internas distintivas, que posibiliten la toma de decisiones estratégicas y contribuyan a la competitividad y posicionamiento en el entorno en el que interactúan.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- [2] Millán, Tena Joaquín y Comai, Alessandro (2001). "Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competidora, cooperativa, neutral e individual". *El profesional de la información*, vol. 10, n. 5, pp. 4-10
- [3] Marcial, Elaine; Suaiden, Emir (2016). A estrutura científica da inteligência competitiva. *Transinformação*, Campinas, v. 28, n. 1, p. 97-106, Apr. 2016. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010337862016000100097&lng=en&n&nm=iso. Accedido: Julio de 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/2318-08892016002800008>.
- [4] Barney, J.; Wright, M. y Ketchen, D. (2001). "The Resource-based view of the Firm: Ten years after", *Journal of Management*, 27: 625–641.
- [5] Santhanam, R. y Hartono, E. (2003). "Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance". *MIS Quarterly*, 27(1): 125-153.
- [6] Stiglitz, J. (2003). "Information and the change in the Paradigm in Economics, Part I", *American Economist*, 47 (2): 6-26.
- [7] Silva, V. (2001). "El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento". *El profesional de la información*, 10(7):14-22.
- [8] Velasco, (2015). "Inteligencia competitiva y marketing". *Revista Harvard*, Deusto. Disponible en: <http://www.harvard-deusto.com/articulo/Inteligencia-competitiva-y-marketing>. Accedido: Septiembre 2015.
- [9] Jaworski, BJ; Macinnis, D; Kohli, A. (2002) "Generating Competitive Intelligence in Organizations". *Journal of Market-Focused Management*, 5: 279-307.
- [10] Bueno, C. Campos, E. (2004) "Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles". *Economía industrial*, nº 357, p. 13-26. *Business Review-Actualidad Económica*, Primer Trimestre: 117-128.
- [11] Bourdieu, P. (1986) "The forms of capital". En: Richardson, J.E. (ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood, pp. 241-258.
- [12] Comai, Alessandro (2001) "Inteligencia competitiva: logros y desafíos". *El profesional de la información*. Disponible en: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2011/septiembre/> Accedido: mayo 2015.
- [13] Fernández, Marcelo (2007). *Inteligencia competitiva y cambio organizacional*. Universidad Regional de Blumenau-Furb. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa>. Accedido: Agosto 2014.
- [14] Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. Montevideo: CINTERFOR.
- [15] Cardona, O. (2001). La necesidad de repensar de manera holística los conceptos de vulnerabilidad y riesgo. Una crítica y una revisión necesaria para la gestión. *International*

World Conference in Disaster Theory and Practice, 29 y 30 de junio de 2001, Wageningen, Holanda.

- [16] Dopazo M.P.; Candelario, M.I. (2011). Gerencia de Riesgos Sostenibles y Responsabilidad Social Empresarial en la entidad aseguradora. Instituto de ciencias del seguro, Fundación Mapfre, Madrid. ISBN: 9788498441567.