

# **COMO DISEÑAR UN SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA**

**Por Gerardo Saporosi**





**“Los reyes y comandantes que conozcan por anticipado las intrigas de su adversario, podrán vencerlo y obtener grandes ventajas en cada batalla que se libre. Para obtener esa valiosa, información de nada servirán las plegarias, la astrología o los oráculos: será de imperiosa necesidad el obtenerla de boca de aquellas personas que estén en contacto con el enemigo”.**

**SUN TZU, 700 a.C.**

La inteligencia competitiva es uno de los grandes temas de la ciencia del management moderna. La gran facilidad que tiene hoy el que redacta un Plan de Negocios para acceder a toneladas de información a través de internet, mejoró mucho la calidad de las presentaciones. Pero ahora más que nunca es necesario filtrar la información y asegurarse de su calidad.

De todas maneras, las empresas vienen haciendo inteligencia competitiva desde siempre. El mismo SUN TZU habló del gran valor del espionaje en cualquier acción bélica, siendo que para mi, la batalla competitiva entre dos empresas puede explicarse acabadamente a través de la estrategia militar.

El desarrollo de una estrategia competitiva necesita de gran cantidad de información, y la parte menos sistematizada de cualquier empresa, especialmente de un start up, suele ser la investigación permanente del entorno para obtener la información necesaria que exige el planteo de una estrategia.

Es por eso que un Plan de Negocios que deja establecido cuales son los pilares básicos del sistema de inteligencia competitiva que vaya sustentar el start up y el crecimiento de la empresa, gana en calidad y deja una sensación de gran profesionalismo del team gerencial.

Cuando un entrepreneur desarrolla su Plan de Negocios, aparecen casi por arte de magia los más variados consejeros y consultores, la mayoría de ellos con las mejores intenciones. Casi todos opinan, inclusive esposas, novias, madres, padres, primos, amigos, amigos de los amigos, contactos ignotos de Facebook y de otras redes sociales, colegas, gerentes de otras empresas, proveedores. Todos hacen pasar por su propia lente la información que reciben y la devuelven al entorno, el entrepreneur incluido, en forma poco clara y poco utilizable.

No hay que desechar nunca ninguna información ni ningún consejo, pero hay que armar la red propia de espionaje, para purificar toda la información que se recibe, leerla entre líneas, atar cabos, descubrir "perlas" relevantes en el medio de toneladas de datos superfluos y opiniones de familiares.

En este tema de recopilar información, es donde más la estrategia empresarial debe echar mano a las enseñanzas de la estrategia militar o de las fuerzas de seguridad, y también a las tácticas altamente desarrolladas de la guerrilla y la contraguerrilla. En todos estos casos, existen "aparatos" muy bien montados de investigación, interpretación y detección de datos que a veces parecen no tener importancia pero que, correctamente procesados, pueden ser decisivos en la batalla. Por ejemplo, pueden hacernos descubrir que un "buen" competidor en realidad es uno de los "malos", y viceversa.

Como tener un departamento de inteligencia especialmente montado en una empresa es muy costoso (mucho más en un start up), lo que se busca es dejar el precedente en el Plan de Negocios de que la filosofía rectora de la empresa y del team gerencial es que todos actúen como "agentes secretos" en la calle, no simplemente detectando el ingreso de un nuevo competidor o el cambio en las condiciones de venta de un proveedor, sino más bien interpretando las condiciones anteriores que hicieron posible que esas cosas ocurrieran. Si el team gerencial no lleva en la sangre esta idea de vivir en alerta permanente, puede que ocurra el efecto inverso: que los competidores establecidos aprovechen al nuevo start up y a su personal como "informadores" de su negocio, aún cuando estos no se den cuenta que están siendo utilizados de esta manera.

Dijo SUN TZU (700 a.C.) "el que escatime recompensas, se niegue a conceder cargos, beneficios o unas cuantas monedas de oro a los espías y agentes secretos, no pudiendo conocer cabalmente la situación de su enemigo, estará destinado al fracaso. En el arte de la guerra se pueden utilizar cinco tipos de espías: locales, internos, agentes dobles, señuelos e insustituibles. Emplear simultáneamente estos cinco tipos de informantes, es una de las armas más poderosas con las que cuenta un reino".

"Por **agentes locales** se entiende a los oriundos del reino enemigo que están trabajando a nuestro servicio. Los **espías internos** son los funcionarios enemigos que responden a nuestros intereses. Los **agentes dobles** son los

espías enemigos que trabajan para nuestra causa. Los **señuelos** son individuos que transmiten información falsa al enemigo sin saberlo. Los **espías insustituibles** son los agentes que, una vez cumplidas sus misiones, intentarán regresar con vida para brindar su informe acerca de los planes enemigos. Por eso, dentro del seno del ejército, no hay actividad más prioritaria que la del espionaje, nadie debe recibir una recompensa mayor que los espías y ningún asunto debe ser más confidencial que los relacionados con estos”.

En estos momentos, la información es tan valiosa como lo eran los recursos naturales hace cien años. Por eso hay que obtenerla y cuidarla, porque es la fuente de ventajas competitivas más extraordinaria que existe en la actualidad.

La información “está en el aire”, dentro o fuera de la empresa, y hay que aprender a leerla. Las fuentes de esta información son muy numerosas: eventos, ferias y exposiciones, quejas de clientes, clima de negocios, newsletters, sites de internet, blogs, redes sociales, actividades municipales, actividad política, diarios, revistas y otras publicaciones, grupos de afinidad, actividades de cámaras empresarias, conversaciones con clientes, proveedores y colegas, estrategia comunicacional de los competidores, programas periodísticos, debates empresarios, en fin, la lista es interminable.

Este tipo de información es desestructurada, desorganizada y caótica. Hace falta el “instinto asesino” del analista para descubrir una aguja en el pajar. El trabajo sistemático de depuración e interpretación de datos conduce a resultados asombrosos.

Los siete pilares básicos de información sobre los que debe sustentarse el sistema de inteligencia competitiva son los siguientes:

#### **1- Información referida al consumidor.**

Cambios y evolución en el tipo de clientes. Aparición de nuevos segmentos. Aparición de

nuevas conductas y hábitos de consumo. Insatisfacción del consumidor. Demanda de nuevos productos y servicios. Perfil de los “no-consumidores”. Perfil de los consumidores de la competencia. Datos demográficos y su influencia en el comportamiento de los consumidores.

#### **2- Información referida a la empresa (Start up) y a los productos que ofrece.**

Comparación de la empresa con los competidores, instalaciones, tecnología, talento gerencial, estilo de negocios. Calidad de los productos propios y de los productos competidores. Aceptación y testeo de nuevos productos. Estimación de la demanda de las diferentes categorías de productos. ¿Qué productos habría que agregar?. ¿Qué productos se podrían eliminar sin causar problemas al negocio?.

#### **3- Información referida al marketing y a la comunicación.**

Análisis de la estrategia de marketing y comunicación de los competidores: cantidad, calidad y medios elegidos.

#### **4- Información referida al potencial de mercado.**

Inversiones y proyectos relacionados en mayor o en menor medida con nuestra empresa. Instalación de nuevas industrias, nuevos desarrollos inmobiliarios, nuevos centros comerciales, nuevos centros de entretenimiento. Desarrollo de nuevas carreteras y autopistas e infraestructura de transporte de pasajeros y productos en general. Desarrollo de nueva infraestructura logística y portuaria. Instalación de Universidades y Colegios. Desarrollo de nuevos servicios para la población. Inversión y desarrollo de tecnologías de telecomunicaciones. Desarrollo del potencial económico en general: agroindustria, turismo, plantas de energía.

**5- Información referida a los proveedores.**

Métodos de venta actuales y pronosticados de los proveedores. Incorporación de nuevas tecnologías de venta, distribución y cobranza por parte de los proveedores que pueden afectar a nuestro negocio. Anuncio de nuevos ingresos de proveedores que compiten contra los que actualmente tenemos.

**6- Información referida a los precios.**

Estudio comparativo permanente y sistemático de los precios de los competidores. Quejas de clientes respecto a nuestros precios. Perspectivas de aumentos de los precios de insumos, servicios y salarios.

**7- Información referida a la imagen institucional.**

Opiniones y actitudes del mercado frente a nuestra empresa y frente a los competidores, por parte de los distintos públicos, clientes, proveedores, fuerzas vivas, empleados, autoridades, chicos, jóvenes, adultos. Análisis de la inserción de nuestra empresa en el mercado.