

INTELIGENCIA COMPETITIVA: HERRAMIENTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN PYME

Por Norberto Pontiroli (*)

La economía del siglo XXI -globalizada, interdependiente y competitiva- exige a las empresas que se internacionalizan una adecuada gestión de la información y el conocimiento. En este sentido, la inteligencia competitiva es una de las herramientas más útiles para proyectar internacionalmente en forma sostenida y eficiente la capacidad para producir bienes o prestar servicios de una empresa, un municipio, un sector de la industria o una dependencia gubernamental.

La inteligencia competitiva es entendida por la Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva –SCIP- como un “proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, los competidores y de la propia organización”. Y a pesar de que, así entendido, pueda sonar a un proceso pretencioso para las pequeñas y medianas empresas -PyMEs-, es probable que la mayoría de éstas, aunque sin llamarlo de esa forma, lo haya practicado un sinnúmero de veces, esporádica y desorganizadamente.

Concretamente, la inteligencia competitiva no es ni más ni menos que descubrir y analizar información de carácter público, e incorporarla al proceso de toma de decisiones con el propósito de volverse más competitivo. No se trata de espiar a la competencia, sino de analizar información en forma continua abarcando, entre otros, a competidores, tecnologías aplicadas, normas y regulaciones, proveedores, industria, tendencias de mercado, cambios políticos y económicos, etc. Es un ejercicio estrechamente vinculado a la planificación estratégica.

Generalmente, las PyMEs desarrollan estrategias de negocios basadas en al menos tres elementos: desarrollo de nuevos clientes, ampliación de la participación en el mercado y/o innovación de productos/servicios. Estas actividades pueden verse afectadas significativamente si no se dispone de información suficiente para hacer pronósticos y aplicar medidas que mejoren las posibilidades de competir. Y en ese marco, la inteligencia competitiva puede ayudar a ganar dinero (o evitar su pérdida) simplemente por saber más sobre la propia compañía, sobre los competidores y sobre la industria en la que se opera.

Si nuestro ámbito de competencia no fuera el de los mercados regionales/internacionales, sino el del fútbol, la inteligencia competitiva equivaldría al proceso por el cual el Director Técnico de la selección argentina, con sus colaboradores, preparará al equipo para ganar la Copa del Mundo en Brasil en el año 2014. Antes, sin embargo, habrá que superar la instancia de las eliminatorias, para lo cual se deberán considerar variables como el juego de local-visitante (no es igual jugar en Argentina en el Monumental que en la altura del estadio Hernando Siles en La Paz, Bolivia) o el equilibrio ofensivo-defensivo (el planteo táctico puede no ser el mismo si se juega con el seleccionado de Uruguay o el de Venezuela) por nombrar apenas dos factores contextuales que pueden afectar el desarrollo de la competencia.

Lo importante, en resumen, es que de no contar con una estrategia que potencie las fortalezas y minimice las debilidades del equipo, en función del contexto y de los competidores, el éxito se vuelve menos probable.

Lo mismo es aplicable a una PyME que incorpora sistemáticamente la inteligencia competitiva al proceso de toma de decisiones empresariales, tanto en el mercado local como internacional. Antes de competir en los mercados más exigentes y sofisticados del mundo, la empresa debe ser capaz de consolidarse en mercados locales y regionales, para lo cual deberá estudiar cada contexto donde

competirá y con quiénes competirá por un segmento del mercado. Para eso, y de no existir recursos monetarios con los que tercerizar la tarea, no estará de más tener algún mapa que sirva de guía para practicar la inteligencia competitiva en una PyME o Microemprendimiento.

En éstas páginas no pretendemos estructurar los pasos de un plan de negocios exportador. Para esa tarea se necesitaría de un enfoque diferente. Sí buscamos echar luz sobre aquella porción de la información, imprescindible dentro de cualquier plan de exportación, que pudiera estar señalando las tendencias futuras que pueden afectar las decisiones estratégicas de la empresa. La inteligencia competitiva será un verdadero activo para la empresa, si le permite anticiparse a acontecimientos que afecten sus objetivos, más aún si esos acontecimientos eran predecibles.

A nivel macro, un ejemplo concreto de lo expresado en el párrafo anterior puede ilustrarse con lo sucedido en Abril de 2012 con la pérdida de Argentina de los beneficios del Sistema General de Preferencias –SGP- de Estados Unidos. Esto ya ocurrió una vez en el año 1997, cuando nuestro país perdió la mitad de los beneficios que recibía bajo el SGP estadounidense, como producto de su firme oposición a adoptar una ley de patentes y protección de datos de prueba que satisficiera a los intereses dominantes de la industria farmacéutica. Internacionalmente, fue notoria una cada vez mayor oposición de los países en desarrollo a la utilización del SGP como herramienta unilateral del mundo desarrollado para obtener concesiones. Y en los últimos años, en nuestro país proliferó bibliografía que analizaba el potencial impacto de la pérdida del resto de los beneficios SGP luego de las últimas disputas bilaterales con Estados Unidos, identificando los sectores que se verían afectados y en algunos casos reconociendo que se trataba de un escenario perfectamente posible.

A través del SGP, una serie de productos argentinos acceden al mercado estadounidense con alguna reducción parcial o total de las tasas de importación. Si una PyME se beneficiara de esa preferencia y esta fuera lo suficientemente determinante como para que perderla amenazara su presencia en dicho mercado, esa empresa estará sin dudas ante una gran amenaza latente. Y si Abril de 2012 hubiera encontrado a esa PyME –y su sector- sin una estrategia que compense el desplazamiento de ventajas competitivas, estarán en juego las operaciones de la empresa –y del sector- en ese mercado en el futuro cercano.

En esa línea, los ejemplos serían interminables si ahondáramos en preguntas “incómodas” ante la actual incertidumbre económica internacional: ¿Qué sucedería si la Unión Europea siguiera a Estados Unidos en lo que respecta a las preferencias SGP? ¿Qué sería del sector aceitero si China, que año a año incrementa su capacidad de *crushing*, decidiera reducir significativamente la compra de aceites vegetales a nuestro país? ¿Cómo se vería afectado el sector agroalimentario argentino si hubiera recesión económica en los grandes emergentes de Asia y África? ¿Deberá nuestro país enfrentar un escenario hostil en los organismos multilaterales donde se le atribuyan prácticas proteccionistas?

Un ejercicio de inteligencia competitiva debería ser capaz de anticiparse a “imprevistos” que no lo son tanto, si se destinan los recursos necesarios. En las páginas que siguen buscamos sistematizar algunos consejos básicos que permitan organizar en forma genérica un ejercicio de inteligencia competitiva para PyMEs argentinas. También puede ser de utilidad para organizaciones públicas o privadas que pretendan dar servicios de apoyo a esas empresas.

Ante todo, pretendemos clarificar la idea de inteligencia competitiva. Apuntamos a responder ¿de qué hablamos cuando hablamos de inteligencia competitiva? Nos detendremos particularmente en aquellos verdaderos primeros pasos de un proceso de internacionalización de una empresa sin experiencia exportadora o con alguna experiencia incipiente en mercados internacionales. Es decir, pretendemos responder a ¿qué información es relevante para un proyecto de internacionalización

empresaria? Luego, enunciaremos algunos consejos prácticos que podrían articular las tareas de recolección, procesamiento y análisis de esa información, lo que equivaldría a dar respuesta al interrogante ¿cómo dar con la información necesaria y qué hacer con ella?

No existe un sistema "puro" de inteligencia competitiva. El sistema ideal es aquel que mejor se adapta a las necesidades y recursos de la propia empresa, municipio, provincia o ministerio, y a los mercados y sectores en los que operan. Los consejos a continuación serán sin duda un aporte inicial, pero luego la empresa/organización deberá ir "haciendo camino al andar" en el complejo pero apasionante mundo de la inteligencia competitiva.

¿De qué hablamos cuando hablamos de inteligencia competitiva?

La inteligencia competitiva es el proceso de descubrir y analizar la información a disposición del público, con el propósito de ser más competitivo. La información abarca competidores, tecnologías, cambios legales y reglamentarios, proveedores, materiales, la industria y las tendencias del mercado, y los cambios políticos y económicos.

Cualquier tipo de práctica de inteligencia competitiva comienza por mirar dentro de la propia empresa. Para eso hay que organizar al personal, entender sus capacidades y darles orientación y estímulo. Así, se puede aprovechar la información con la que la empresa ya cuenta. Pero también es necesario proteger esa información cuidando la confidencialidad, ya que puede que no seamos los únicos que estudiaremos a la competencia.

Aunque no se trate formalmente de un departamento de inteligencia competitiva, su práctica requiere asignarle algún tipo de recurso humano, sea de algún personal o de los directivos/socios de la empresa u organización. Y en ese sentido, un ejercicio de inteligencia competitiva –por naturaleza proceso de largo plazo- también requiere del apoyo constante del o los tomadores de decisión. Deberá promoverse un ambiente donde las personas compartan –y a prenda a compartir- la información que manejan dentro de la empresa u organización. Estos tres factores -uno o más recursos humanos asignados a la tarea, compromiso del o los tomadores de decisión, ambiente propicio- serán los pilares de nuestra estrategia de inteligencia competitiva. Sin ellos, base fundamental de toda acción que se planifique y ejecute, las posibilidades de éxito se reducen significativamente.

Los recursos humanos dedicados a la inteligencia competitiva deben tener ciertas habilidades y capacidades. Se necesita que posean habilidades analíticas y capacidad para la búsqueda de información. Si pudiera asignar un recurso humano específico, quienes posean un conocimiento vasto sobre las operaciones generales de la empresa u organización representan candidatos ideales. Y si este fuera respetado por sus compañeros –ya que deberá trabajar con todos los sectores y personal- y tuviera habilidades comunicativas, sería mejor candidato aún.

Hay que considerar que, aunque parezca obvio, la inteligencia competitiva funciona en ambos sentidos. Es decir, que aquello para lo que estamos destinando recursos valiosos para obtener sobre la competencia, puede que también busquen conseguirlo ellos de nosotros mismos. Por eso, cualquier ejercicio de inteligencia competitiva debe encararse reconociendo la importancia de la protección de la información estratégica, aquella de la empresa y del sector que se posea. Hoy es posible acceder a excelentes sistemas informáticos de protección de datos por poco dinero y sino, al menos, debemos intentar con alguna protección "casera" de los datos, por ejemplo con sistemas de contraseñas controlada por pocos miembros de la empresa u organización. Algunos consejos en ese sentido podrían ser: determinar las actividades de mayor interés para sus competidores y centrarse en la

protección de ellas; conocer los canales por los que sus competidores recopilan datos en bruto de su empresa y controlar lo que entra en ellos; encontrar las técnicas que sus competidores utilizan para analizar los datos y luego privarlo de algunas piezas clave que le sean fundamental para completar el análisis.

El proceso de internacionalización de una empresa responde a algún tipo de estrategia o visión en relación al mercado, al sector y al contexto en el que se desarrollan las operaciones de la empresa. Esa estrategia o visión puede ser sistemática y articulada, o en algunos casos espontánea e intuitiva (o una mezcla de ambas), pero siempre responde a algún patrón de toma de decisiones. En un ejercicio de inteligencia el requisito es que en ese proceso se incorpore la tarea de obtener y procesar información de calidad sobre tendencias y hechos cargados de futuro, que señalizan factores que a través del tiempo pueden desplazar o dar lugar a oportunidades de negocios. Implica una exploración y apreciación de aquellos factores que condicionan la capacidad de presencia sostenida en otros mercados; detectar tendencias que reflejan fuerzas profundas que están anticipando cambios significativos en la competencia global o en la de los respectivos espacios geográficos regionales, e identificar a tiempo los hechos no previstos que pueden significar puntos de inflexión en el escenario externo que incidan en desplazamientos de ventajas competitivas.

¿Qué es lo relevante?

Las tecnologías de la información han revolucionado la forma de entender los negocios y, con Internet como punta de lanza, en la actualidad es imprescindible utilizar sus innumerables beneficios en pos de una estrategia planificada. En este sentido, son cuantiosas las fuentes de información y otro tipo de herramientas que la tecnología pone a disposición.

Es fundamental identificar, acceder y procesar fuentes públicas y privadas de información acerca de productos o servicios concretos, oportunidades en terceros mercados, competidores actuales o potenciales y factores que pueden originar desplazamientos de ventajas competitivas. También son importantes las fuentes de apoyo en el sector público, instituciones empresarias y académicas; y la identificación de forma de inserción en segmentos de alto valor agregado de encadenamientos productivos y cadenas globales de valor.

El **primer paso**, entonces, es el de la identificación de **aquello que es relevante** y aquello que no lo es. Ya que obtener y procesar absolutamente toda la información disponible es tarea imposible, debemos ser capaces de seleccionar información en base a criterios objetivos y subjetivos. Veremos que esta tarea es en la mayoría de los casos puro sentido común –según algunos, el menos común de los sentidos- aunque organizada y sistematizada.

Como hemos dicho antes, al no buscar desarrollar aquí un paso a paso de la elaboración de un plan de negocios exportador, haremos hincapié en aquella información que puede llevar consigo hechos cargados de futuro. Y considerando aquellos factores de interés para cualquier empresa en proceso de internacionalización, pensaremos en torno a 7 categorías de inteligencia y las formularemos en formato de preguntas para facilitar la tarea de la empresa:

1. **Información sobre el mercado de interés:** Se empieza respondiendo ¿Cuáles son los márgenes de beneficio típicos para los productos similares? ¿Cuáles son las últimas tendencias del mercado? ¿Cuáles son las últimas tendencias tecnológicas? ¿Cuál es el número o la cantidad aproximada de clientes potenciales en ese mercado? ¿Cuál es el tamaño del mercado o los mercados de interés? ¿El mercado se encuentra en expansión o en contracción? ¿Cuánto del total del mercado corresponde a las importaciones? ¿Cuáles son los países que exportan a ese mercado de interés?

¿Cómo funcionan los canales de comercialización? ¿Qué normas y regulaciones locales debe cumplir mi empresa para operar en el mercado? ¿Qué áreas geográficas concentran la mayor cantidad de clientes potenciales? ¿Cuáles son los temas calientes del mercado? ¿Cómo protejo los intereses de mi empresa si el producto que ofrezco no existe en ese mercado? ¿Qué impuestos debo pagar para ingresar y sostenerme en el mercado?

2. **Información sobre la competencia:** Debemos ser capaces de conocer ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son las características principales de sus productos, servicios y recursos humanos? ¿A cuánto ascienden sus ventas anuales en el sector/segmento de interés? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son sus precios en cada segmento de la cadena de distribución? ¿Cuál es el precio más bajo que ofrece a sus clientes? ¿Cuál es su estrategia de marketing? ¿Quiénes son sus dueños y ejecutivos más importantes? ¿Quiénes son sus representantes y distribuidores en el mercado? ¿A través de qué canales de distribución opera? ¿Cuáles son sus estrategias de distribución? ¿Qué tipo de publicidad realizan? ¿Cuál es su estrategia de marketing? ¿En qué ferias o eventos participan periódicamente? ¿Cómo es su folletería comercial y página Web? ¿Se conoce algún tipo de información negativa que haya publicado la prensa sobre sus operaciones?

3. **Información sobre las necesidades y deseos del consumidor final:** La PyME debe ser capaz de dar respuesta a ¿Cuáles son los tiempos de entrega típicos del mercado? ¿Qué nivel y tipo de servicio se espera? ¿Qué tipo de cosas valoran los compradores del sector/segmento de interés? ¿Cuál es la actitud de los compradores a los productos importados? ¿A qué precio estaría tentado de comprar el producto? ¿Qué condiciones de pago y crédito serían razonables?

4. **Información sobre la percepción del producto:** Aquí se apunta a conocer lo que los actores (expertos de la industria, distribuidores, representantes de ventas, vendedores al por mayor, consumidores finales) con los cuales deberá interactuar mi empresa opinan sobre el producto en cuestión ¿Qué comentarios hacen? ¿Cuáles cambios serían necesarios? ¿Qué tecnologías son las mejores?

5. **Información sobre el futuro de la distribución:** Una de las claves de éxito en cualquier mercado es una distribución adecuada del producto, que puede incluir formas muy complejas en términos de transporte multimodales (terrestre-marítima-terrestre por ejemplo) o estrategia de negocios (FOB, CIF, DDP, franquicias, etc.). En este contexto, es fundamental anticiparse y buscar respuesta a preguntas como ¿Cuáles son las nuevas tendencias en el área de la distribución? ¿Qué mejoras de la infraestructura se están gestando y pueden ser mejor aprovechadas? ¿Qué nuevas rutas comerciales o decisiones de distribución pueden hacer más eficiente mi logística? ¿Cuáles son empresas del sector de marketing acordes a los presupuestos de los que se dispone? ¿Qué oportunidades de asociación se presentan en el mercado con actores locales? ¿Es necesario disponer de un agente de ventas?

6. **Información sobre oportunidades de promoción y/o asistencia técnica:** En Argentina y en todo el mundo existen organizaciones y agencias públicas y privadas que apoyan las iniciativas de internacionalización de PyMEs en forma gratuita. Ponen a disposición de las empresas subsidios para participar de acciones de promoción en el exterior y toda una serie de herramientas informativas de enorme utilidad para la inteligencia competitiva. En ese sentido se debe conocer ¿Qué ferias internacionales son las más adecuadas para mi empresa y qué organización ofrece condiciones adecuadas para participar? *-Para conocer casos sobre cómo algunas empresas españolas han utilizado exitosamente las ferias como herramienta de inteligencia competitiva ver ANEXO II-* ¿Qué rondas de compradores son acordes a la oferta exportable de mi empresa y cómo puedo formar parte de ellas?

¿Qué misiones comerciales hay planificadas en el futuro cercano que se correspondan con los intereses de mi empresa y cómo puedo participar en ellas? ¿Qué publicaciones, boletines e informes debo leer periódicamente para estar al tanto de oportunidades de negocio, tendencias de mercado y novedades relevantes para mi compañía? ¿Qué sitios de Internet ofrecen servicios gratuitos de inteligencia comercial con informes de mercado, listas de importadores, estudios de tendencia y otros de esa naturaleza?

7. Información sobre potenciales inversores: Algunas PyMEs o Microemprendimientos pueden estar buscando inversiones o Joint ventures en los mercados donde apuntan. En ese sentido es importante estar atentos ¿Existen disponibles listas de empresas del sector que puedan estar interesadas en oportunidades de inversión? ¿Qué capitales de riesgo hay activos en el sector?

Estas categorías suponen apenas algunas de las variables de un guía básica, pero no exhaustiva. Puede haber decenas de aspectos más a considerar. Es importante que cada empresa, cada agencia pública o privada, defina aquello que es absolutamente crítico, los factores clave de inteligencia que necesita, de acuerdo con los objetivos deseados.

A empresas cuyo valor competitivo es la innovación les interesará, por ejemplo, hacer foco en el sector de patentes para anticipar movimientos del mercado. Para las PyMEs cuya ventaja sea su estrategia de marketing, será de mayor relevancia conocer márgenes y precios de la competencia. Cual sea el valor competitivo, definir con la mayor exactitud posible la información necesaria antes de comenzar una búsqueda de información ayudará a centrarse sobre las cuestiones clave. A veces es necesario poder responder ¿Dónde quiero que esté mi empresa dentro de 10 años? Ya que si no se sabe a dónde se va, nunca se sabrá si efectivamente se llegó allí.

¿Cómo dar con la información y qué hacer con ella?

Una vez identificada la información necesaria, el **segundo paso** es el de la **búsqueda** de dicha información. Algunos tipos de búsquedas requieren acciones determinadas y otros son automáticos. Por ende, las opciones se reducen a tres: la empresa efectúa la búsqueda, recibe la información de terceros, o utiliza tecnologías de información. Trataremos a continuación de brindar algunos consejos en la línea de la primera y tercera, siendo la segunda un complemento de enorme utilidad si la empresa estuviera en condiciones de contratarlo.

Observar y estudiar a los competidores es uno de los componentes más importantes de la inteligencia competitiva. Algunas acciones que pueden ser de gran utilidad en esta línea serían: a) analizar la página Web, la folletería y otros instrumentos de marketing de las empresas competidoras; b) comprar los productos o adquirir los servicios de los competidores para entenderlos mejor; c) visitar sus locales y tener un mejor panorama sobre sus recursos humanos; d) asistir a sus seminarios y eventos abiertos al público para comprender sus estrategias; e) aprovechar a los clientes como fuentes de información para comparar y ver su percepción sobre sus competidores; f) conversar con los proveedores para conocer su visión sobre otras empresas del sector; g) asociarse, asistir a las conferencias y leer las publicaciones de las gremiales empresarias y asociaciones sectoriales.

Sin lugar a dudas **la Web es el espacio por excelencia para acceder a fuentes de inteligencia competitiva**. La posibilidad de acceder en forma remota y el avance de la tecnología de la información hace de este recurso una herramienta histórica que hoy pone al acceso de toda la información cuantiosa y de valor estratégico. Los sitios Web corporativos y –especialmente- los de gobiernos y asociaciones comerciales (como cámaras, fundaciones, agencias de promoción, áreas de

gobierno especializadas, etc.) ofrecen un sinnúmero de herramientas de inteligencia comercial. Veamos algunos a continuación:

Argentina Trade Net -www.argentinatradenet.gov.ar- es un portal de la Cancillería argentina donde se encuentran cientos de documentos con información clave para la estrategia exportadora de cualquier PyME. Con la simple creación de un usuario, que sólo requerirá un número de CUIT o CUIL, se puede acceder gratuitamente a los informes realizados por funcionarios diplomáticos argentinos en todo el mundo para empresas argentinas: Guías País (con datos macroeconómicos y sobre el sistema político-administrativo de todos los países del mundo), Informes País/Mercado (con información sobre un sector específico en un país en particular, donde sólo es necesario que sepa la posición arancelaria de su producto), Listas de importadores (con datos de contacto, en muchos casos chequeados, de importadores por sector), Informes de ferias (con detalles sobre características y resultados de las principales ferias internacionales de promoción comercial) y muchas otras herramientas.

El Centro de Economía Internacional -www.cei.mreciv.gov.ar- es un centro, también de la Cancillería, que ofrece datos estadísticos macroeconómicos y sobre comercio internacional. Allí se pueden encontrar datos oficiales de gran cantidad de países, como por ejemplo su PBI, PBI per cápita, nivel de inflación, balanza comercial, etc. También ofrece estadísticas de comercio de países del Mercosur con terceros países, con sus principales socios comerciales y sus principales productos de intercambio.

La Asociación Latinoamericana de Integración -www.aladi.org- es una organización creada hace varias décadas que funciona como depositario de todos los acuerdos comerciales de los países de la región entre ellos. Su sitio Web pone a disposición del público la mayor parte de esa información, que detalla todos los requisitos arancelarios que regulan el intercambio entre esos países. En ésta página puede encontrarse el marco regulatorio del acceso al mercado de productos argentinos a todos los países Latinoamericanos. También recoge los datos oficiales del intercambio comercial de todos los países de la región, entre ellos y con terceros países de todo el mundo, con su respectiva composición por sectores y productos.

Para usuarios que dominen el inglés, el Centro de Comercio Internacional -www.intracen.org- dependiente de UNCTAD pone a disposición de todo particular una serie de herramientas fascinantes: Trade Map, Competitiveness Map y Market Acces Map. Creando un usuario, en forma gratuita para países en desarrollo como es el caso de Argentina, se puede acceder al mapa del comercio mundial (por socios y productos), al mapa de acceso a mercados (con detalles arancelarios por producto, país de origen y de destino) y al mapa de competitividad (con información estratégica sobre estado de situación, tendencias y análisis por sectores y empresas de países de todo el mundo).

Las agencias de promoción de exportaciones del estado argentino disponen de equipos técnicos especializados que elaboran herramientas de inteligencia comercial para empresas y las publican en su página Web. Completos informes sectoriales, por país, de tendencia y prospectiva, listas de importadores, etc., son algunos de los documentos disponibles. Asimismo, y de gran relevancia, se trata de las entidades a cargo de ejecutar las acciones de promoción comercial como las misiones empresariales, rondas internacionales de compradores y participación en ferias internacionales. Para prepararse, inscribirse y participar de las mismas, se debe visitar periódicamente sus páginas Web en las que dicha información es actualizada. Las principales agencias de nuestro país que no deben dejar de ser consultadas son Fundación Export.Ar -www.exportar.org.ar- de la Cancillería argentina, el Programa de Promoción de Exportaciones de Alimentos -PROARGEX- del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca -www.proargex.gov.ar- y el área de promoción de exportaciones del Ministerio de Industria -www.proargentina.gov.ar-.

Vale destacar que cuando se trata de organizaciones de promoción comercial, las hay de otros países de todo el mundo. En ese sentido, es posible acceder a diversas fuentes de inteligencia comercial muy profesionales y actualizadas de países de habla hispana –España, Chile, Colombia, México, Costa Rica, etc.- y en otros idiomas –Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Brasil, Canadá, etc.- que serán de gran utilidad. Valdría la pena destacar los casos de: el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) - www.icex.es-, Proexport Colombia -www.proexport.com.co-, ProChile -www.prochile.cl- Promperú - www.promperu.gob.pe-, Proméxico -www.promexico.gob.mx-, Austrade -www.austrade.gov.au-, APEX Brasil -www.apexbrasil.com.br-, UK Trade & Investment -www.ukti.gov.uk-, IC Canada - www.ic.gc.ca-.

En complementación a lo sugerido, muchos países desarrollados cuentan con agencias que asisten a las empresas de países en desarrollo en sus esfuerzos por vender sus productos en esos mercados. Es recomendable contactarse con ellas o visitar sus sitios web porque cuentan con numerosos estudios de mercado y datos de importadores. Algunas de ellas son Trade Facilitation Office Canada (TFO Canada) -www.tfocanada.ca-, German Agency for Technical Cooperation (GTZ) -www.gtz.de-, Italian Institute for Foreign Trade (ICE) -www.ice.gov.it-, Japan External Trade Organization (JETRO) - www.jetro.go.jp-, Netherlands Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) - www.cbi.eu-, Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD) -www.norad.no-, y Swiss Import Promotion Programme (SIPPO) -www.osec.ch-.

La empresa del siglo XXI es la famosa empresa red. La empresa red es aquella que se encuentra inmersa dentro de una cadena de valor mucho más amplia de actores públicos y privados con los que interactúa y genera una relación de interdependencia. Proveedores, autoridades gubernamentales, clientes, bancos, intermediarios, etc., son algunos de los actores de esas cadenas.

En esas redes –formales e informales- se pueden maximizar algunas ventajas que pueden ser aprovechadas como recurso de inteligencia competitiva, por ejemplo las siguientes: a) la participación en redes de empresas (como cámaras sectoriales o gremios empresariales) puede ser clave para la obtención de información precisa y novedosa del sector o segmento objetivo de la empresa; b) la asistencia a ferias y congresos más representativos del sector y/o mercado de interés para la PyME - las primeras son un mercado “artificial” en el que por pocos días se reúnen compradores, vendedores e intermediarios en un mismo predio, y los segundos suelen echar luz sobre las nuevas tendencias del mercado-; y c) Contactos con la prensa especializada y seguimiento de sus artículos de análisis sobre novedades del sector.

Finalmente, el **tercer paso** se corresponde con el **análisis de la información**. Esta es la herramienta más valiosa del exportador, pero también puede resultar su peor enemigo si no se gestiona de forma correcta. Como cuando alguien arma un rompecabezas –tomo esta idea de la famosa revista de Inteligencia Competitiva PUZZLE-, no es necesario colocar hasta la última pieza para descifrar la imagen que escondía originalmente. Como diría el saber popular de la inteligencia competitiva: más vale un informe incompleto a tiempo, que un informe completo a destiempo.

Algunas de las técnicas posibles en lo que respecta al análisis que podrían citarse incluyen: la ingeniería inversa, los escenarios de futuro, el análisis de factores PEST, los análisis FODA, las páginas Web, las patentes, los anuncios y los artículos e informes de análisis. Pero esos son modelos. Ni más ni menos, analizar significa darle sentido a todos los datos. Aprender a organizarlos, interpretarlos y reportar la información. ¿Puede alguien acaso tener una fórmula correcta para analizar un fenómeno? Una vez identificada y procesada toda la información relevante y proyectada hacia el futuro para explorar caminos por donde puedan darse cambios que afecten las operaciones de mi empresa, se entra en un terreno en el que la intuición, la imaginación y la audacia se fusionan con esos datos

sistematizados y ordenados. Para dueños de empresas familiares o ejecutivos con décadas dentro de una misma empresa y sector, el olfato ha probado ser un compañero fiel para tomar decisiones. Con información incompleta –de una forma u otra, la información es SIEMPRE incompleta- a veces deben decidirse cursos de acción aprovechando *momentum* y allí cualquier receta prefabricada no es más que una ilusión.

Generar perfiles de información puede ayudar a identificar puntos fuertes, debilidades, estrategias, objetivos y mercados de los competidores. Ayudará a decidir qué información es útil, mientras que proporciona un formato común para la comparación entre los distintos competidores. En la recopilación y análisis de información acerca de sus competidores, hay que tener dos objetivos: identificar sus ventajas competitivas y tratar de predecir su probable respuesta a los cambios en el mercado.

Algunos de los elementos de un perfil -que es una suerte de archivo profesional sobre la competencia- incluyen los datos necesarios para identificar, clasificar y hacer un seguimiento de los competidores y medir su comportamiento. Y cruzar esos datos con aquella información macro relacionada al contexto político y económico que lo rodea, y al desplazamiento o creación de ventajas competitivas que pueda gestarse. Todo esto, buscando puntos de comparación con respecto a los propios puntos fuertes y débiles frente a la competencia.

Vale destacar aquí que conocer los mercados donde operan nuestros competidores y conocer sus ventajas competitivas puede permitir que, por emulación (o anti emulación), se vaya allí donde se sabe que se podrá competir, aprovechando los conocimientos de esa competencia para ganar y consolidar posiciones en el mercado.

Hay un viejo ejemplo que un buen amigo alguna vez contó sobre quienes accedían a estudiar en la prestigiosa Universidad de Harvard y que se aplica a lo enunciado en el párrafo anterior. En los primeros días de clase, un estudiante promedio se pregunta ¿cómo es posible que llegara yo aquí? Y luego de un tiempo, al notar que con esfuerzo es perfectamente factible adaptarse a los niveles de exigencia y al empezar a conocer las capacidades de los colegas, ese estudiante ahora se pregunta ¿cómo es posible que él, y aquél, y aquél, llegaran aquí?

Como sabe todo consultor de comercio internacional, el potencial exportador poco tiene que ver con la experiencia exportadora. Muchas empresas eran capaces de exportar sus productos en la Argentina del año 2004 altamente competitiva por la devaluación del peso. No tantas ya, de aquellas, han sido capaces de tener una presencia sostenida en mercados internacionales durante todos estos años. Una compañía X puede ser más competitiva que una empresa Y, sin embargo si ambas son competitivas en el mercado chileno en comparación con una empresa Z, aún así es perfectamente posible que esa empresa Z esté exportando a Chile y la empresa X no lo haga. Simplemente, quizás, porque la empresa X nunca se lo propuso. De allí la enorme importancia de estudiar a la competencia, aún cuando en la actualidad no se esté exportando.

El concepto de internacionalización fue alguna vez entendido como una etapa avanzada de presencia internacional de una empresa en el exterior, con inversiones en los mercados donde compite en forma sostenida. En la economía del siglo XXI, las PyMEs que operan en sus mercados locales deben enfrentar una cada vez mayor y más agresiva competencia internacional. Se necesita una interpretación más amplia del proceso de internacionalización, aplicable aún a aquellas PyMEs que, sin competir en mercados internacionales, compiten en mercados locales con empresas de todo el mundo y necesitan de herramientas como la inteligencia competitiva para ser asertivas.

Bibliografía utilizada y fuentes consultadas:

- Calof, Jonathan; "So you want to go international? What information do you need and where will you get it?"; Competitive Intelligence Review Vol.8 Num. 4; 1997.
- Calof, Jonathan; "Trade show intelligence: intensive, exhaustive and fun"; Competitive Intelligence Magazine Vol.6 Num. 6.
- Del Pozo Parés, Fernando; "La información en el proceso de internacionalización de empresas", en PUZZLE Revista Hispana de Inteligencia Competitiva; Edición 9; Barcelona, España; Febrero de 2004.
- Herring, Jan; "Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs"; Competitive Intelligence Review Vol.10 Num. 2; 1999.
- Industry Canada; Printable PDF version of the "Competitiveness Intelligence" module of SME Direct; en: http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/images/8/8d/Competitiveness_Intelligence.pdf
- Klein, Chuck; "The 7 gates of export marketing intelligence"; en: <http://www.amconmarketing.com/htm/sub-articles-2.htm>
- Peña, Félix; "Calidad de información e inteligencia competitiva: su importancia empresarial en un mundo de fuerte dinámica y de múltiples opciones"; Newsletter de Febrero 2011. Ver: <http://www.felixpena.com.ar/index.php?contenido=negociaciones&neagno=informes/2011-02-calidad-informacion-inteligencia-competitiva>
- Peña, Félix; "Condiciones para la eficacia en la inserción comercial internacional de la Argentina"; Marzo de 2011. Ver: <http://www.felixpena.com.ar/contenido/wpapers/documentos/2011-03-17-condiciones-eficacia-insercion-comercial-internacional-argentina.pdf>
- Postigo Imaz, Jorge; "Exportadores inteligentes", en PUZZLE Revista Hispana de Inteligencia Competitiva; Edición 9; Barcelona, España; Febrero de 2004.
- Robertson, Michelle; "Seven stops to go global CI"; Competitive Intelligence Review Vol. 1 Num. 2; 1997.
- Tena Millán, Joaquín y Comai, Alessandro; "Inteligencia competitiva en ferias y congresos: ¿cómo obtener la mejor información de una feria o evento comercial?", en PUZZLE Revista Hispana de Inteligencia Competitiva; Edición 9; Barcelona, España; Febrero de 2004.
- Argentina Trade Net - www.argentinatradenet.gov.ar
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) - www.aladi.org
- Biblioteca virtual FSTB: <http://biblioteca.fstandardbank.edu.ar/index.php?title=Portada>
- Blog de Inteligencia Competitiva: <http://inteligenciacompetitivaenar.blogspot.com.ar/>
- Centro de Comercio Internacional (CCI) - www.intracen.org
- Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) - www.apec.org
- FEDEX - www.fedex.com
- Fundación Export.Ar - www.exportar.org.ar
- Industry Canada: www.ic.gc.ca
- PROARGEX - www.proargex.gov.ar
- ProArgentina - www.proargentina.gov.ar
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) www.sieca.org.gt

- **ANEXO I**

¿Es costoso tener un departamento de inteligencia competitiva?, por Adrián Álvarez (*)

Publicado en su blog <http://inteligenciacompetitivaenar.blogspot.com>

La verdad, nosotros siempre nos hemos enfocado en clientes medianos a grandes porque es más fácil venderle a uno grande que a uno chico y el proyecto con uno grande además es más rentable para nosotros. Sin embargo, ahora me olvidaré de nuestro interés y estrategia y les daré algunos consejos de bajo costo para tener un departamento de IC, modesto, pero que puede darles muchas satisfacciones. Veamos que se podría hacer a bajo o nulo costo:

1) Comprar las estadísticas de importación y analizarlas: Las estadísticas de importación por compañía están disponibles en casi toda América Latina y pueden alertarnos sobre productos nuevos a ser lanzados, proveedores que no conocemos, etc. El costo de esta información es despreciable hasta para una PyME.

2) Tener, como denomina un amigo mío, el vendedor del siglo XXI: Ese vendedor que no sólo vende, sino que recaba información sobre la competencia y necesidades de los clientes y comparte con otros vendedores y la gerencias cuáles *approachs* están funcionando y cuáles no. Esto requiere más elaboración porque hay muchas cosas ahí dentro, pero es casi GRATIS, sólo requiere entrenamiento y buena voluntad. Le dejo al empresario PyME que piense como llevarlo a cabo o que nos contrate para hacerlo.

3) Hacer que los vendedores consulten al departamento de IC cuando los competidores dan grandes descuentos. En general los grandes descuentos esconden cosas detrás. Además debíamos tratar de saber si es un gran descuento porque el cliente quiere deshacerse de mercadería que no se vende o si está tratando de comenzar una guerra de precios para ganar participación de mercado.

4) Leer los avisos de búsqueda de empleo de la competencia: A esto lo puede hacer el departamento de personal y por lo tanto no sobrecargar demasiado a la persona que está haciendo IC

5) Leer los avisos de remates que involucren a la competencia: A veces las compañías se quieren deshacer de su maquinaria porque compran nueva y para eso rematan la vieja (esto es más común en los automotores, pero es útil en cualquier caso). A esto lo puede hacer producción.

6) Tener una reunión mensual con los proveedores para ver qué están haciendo los competidores. A esto lo puede hacer compras y no tiene costo.

7) Comprar los estados financieros de los competidores: En una buena cantidad de países los balances son públicos (se pueden comprar en los registros públicos de comercio o superintendencias de compañías). Si bien los estados financieros son información histórica y a veces esconden la rentabilidad. Con creatividad e inteligencia se pueden sacar muchas conclusiones de los mismos. Si usted tiene un contador o Gerente de Administración avezado, quizás él pueda realizar este análisis. No se olvide que los estados financieros son el reflejo de la estrategia (ya sé que muchos me dirán que los balances están dibujados, pero a partir de un cierto tamaño la empresa se hace inmanejable si tiene un nivel de operaciones en negro importante).

8) Tener búsquedas en "Google Alerts" y similares con palabras claves de nuestros competidores, nosotros mismos, nuestro mercado, etc. Esto es GRATIS.

9) Leer los diarios y revistas de la especialidad o comprar un *clipping*. Obviamente si hay recursos es mejor comprar un clipping porque se ahorra tiempo. Aunque en las PyMEs el dinero es más escaso que el tiempo.

10) Utilizar recursos *como watch that page* o comprar el *Copernic* que no es para nada caro para monitorear cambios en las páginas que nos interesan (competidores, clientes, etc.)

Querido lector PYME, si es que lo hay, ya te di diez cosas que puedes hacer sin costo o sin invertir mucho. Si delegas bien, hasta lo puedes hacer tu mismo sin necesidad de contratar a nadie... O sea, soy un pésimo consultor porque doy consejos gratis...

Por lo tanto, no me culpes a mi por no hacer nada y si quieres nosotros podemos ayudarte a recorrer ese camino, aunque gratis solamente podemos darte los consejos de arriba.

Si a alguien se le ocurre otra idea de bajo costo por favor ingrese un comentario. A mi modesto entender, estas sólo fueron algunas de las que se pueden utilizar pero hay al menos dos o tres más y eso sin esforzar la mente. En definitiva, el empresario PYME tiene que usar más la imaginación con respecto a las fuentes porque tiene menos dinero y como sabemos, "billetera mata galán".

(*) Adrián Álvarez es especialista en inteligencia competitiva. Es consultor de empresas y CEO de Midas Consulting.

ANEXO II

Extracto del artículo "Inteligencia competitiva en ferias y congresos: ¿cómo obtener la mejor información de una feria o evento comercial?" de Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai, en PUZZLE Revista Hispana de Inteligencia Competitiva Edición 9:

Caso 1: En una feria de alimentación, un equipo de investigación encontró un agente de comercio de un enriquecedor alimentario natural. La conversación fue muy neutra y el agente informó de las empresas que aplicaban este enriquecedor alimentario de calcio, basado en algas, y de aquellas que no lo usaban, porqué y qué otros productos estaban empleando como alternativa. El equipo no estaba interesado en este tipo de producto pero anotó la información y las coordenadas del informante. La conversación no duró más de 5 minutos en un momento de descanso. Después de algunos meses, se demostró que era una información interesante porque la empresa estaba estudiando la posibilidad de emplear un enriquecedor alimentario similar en una gama de productos nueva.

Caso 2: Una empresa del sector calzado deportivo estaba estudiando la posibilidad de realizar un nuevo producto que por su característica planteaba una reorientación estratégica de la empresa y necesitaba una barrera muy elevada en costes. La empresa organizó varios encuentros con sus distribuidores para comprobar la aceptación del producto. La innovación asociada con el nuevo producto no fue patentada debido a discusiones y demoras debidas a la empresa. Con el paso de los años perdieron el derecho exclusivo del invento, al ser imitado por otros competidores.

Caso 3: Unos directivos después de haber realizado una presentación de un nuevo producto en un stand de un cliente se fueron al bar para tomar un café. Las conversaciones que estos ejecutivos estaban realizando trataban de la presentación que habían realizado. A su lado se encontraban otras personas que casualmente eran empleadas de la empresa cliente. Al fin y al cabo el bar elegido se encontraba en las proximidades del stand del cliente.