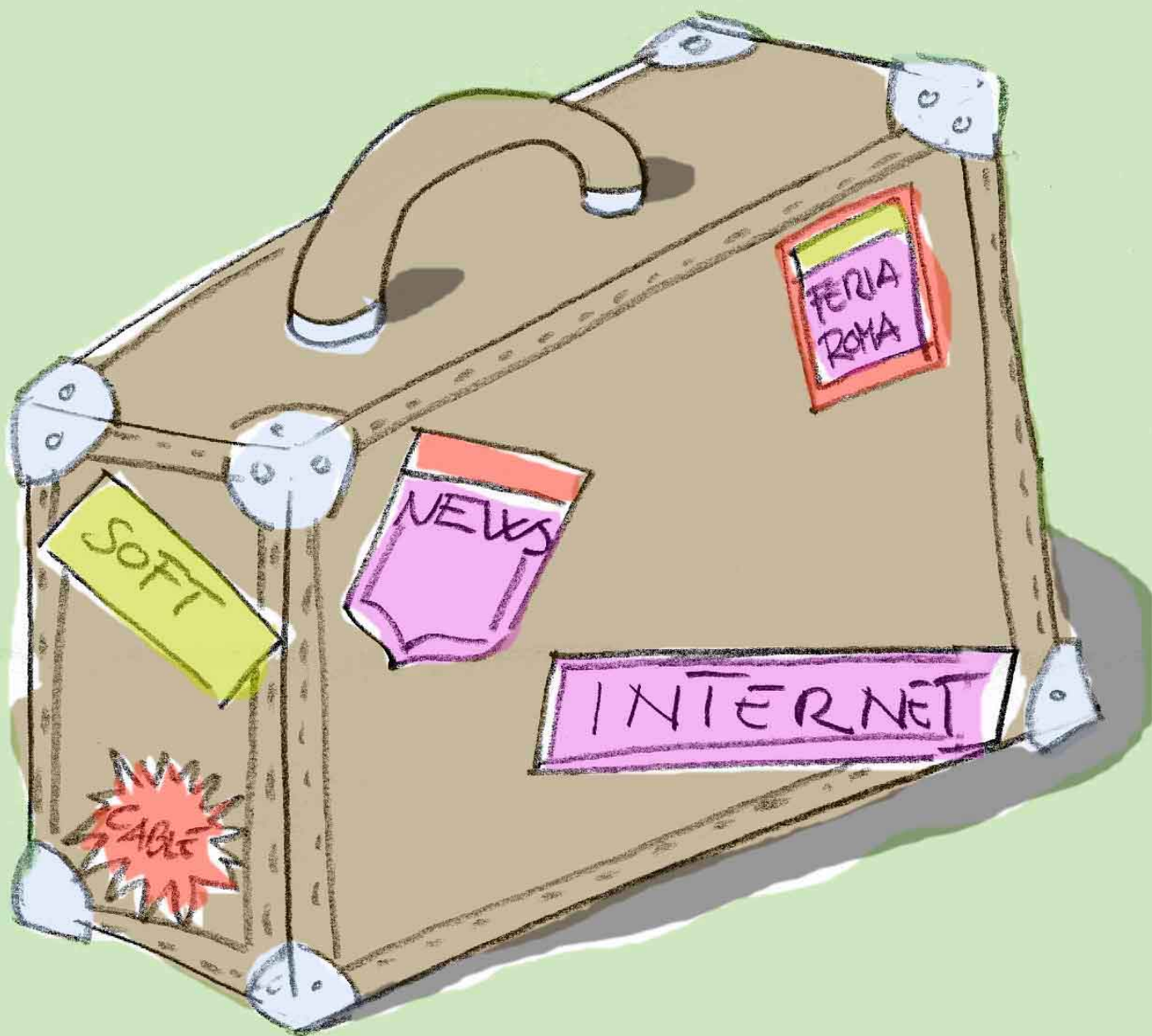


# PUZZLE

Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

PUZZLE - AÑO 3, EDICIÓN Nº 9 - ENERO-FEBRERO 2004

ISSN 1696-8573



En este número ...

- **INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA LA EXPORTACIÓN**
- **CÓMO OBTENER INFORMACIÓN DE UNA FERIA**
- **2 CASOS: NATURA COSMETICOS Y ZAINTEK**

# PUZZLE

Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

Dirección Editorial: **Alessandro Comai**  
[a.comai.k@esade.edu](mailto:a.comai.k@esade.edu)

**Joaquín Tena Millán**  
[joaquin.tena@upf.edu](mailto:joaquin.tena@upf.edu)

Coordinación: **Manuel Membrado**  
[coordinacion@revista-puzzle.com](mailto:coordinacion@revista-puzzle.com)

Comité Editorial: **Tomás Baiget**  
[baiget@sarenet.es](mailto:baiget@sarenet.es)

**Irene Patricia Lozano Cárdenas**  
[ilozano@imp.mx](mailto:ilozano@imp.mx)

**Roberto Manunta**  
[rm@srsi.org](mailto:rm@srsi.org)

**Carlos Merino Moreno**  
[carlos.merino@uam.es](mailto:carlos.merino@uam.es)

**Fernando Palop Marro**  
[fpalop@triz.net](mailto:fpalop@triz.net)

**Yara Rezende**  
[yararezende@natura.net](mailto:yararezende@natura.net)

**Marisela Rodríguez Salvador**  
[marisrod@itesm.mx](mailto:marisrod@itesm.mx)

Publicidad: **Manuel Membrado**  
[coordinacion@revista-puzzle.com](mailto:coordinacion@revista-puzzle.com)

DL. Numero: B-45.448-03  
ISSN 1696-8573

PUZZLE - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, es una publicación bimestral digital que se distribuye toda la comunidad Hispana bajo suscripción gratuita.  
Suscripción: [http://www.revista-puzzle.com/puzzle\\_sub.htm](http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sub.htm)

Web: <http://www.revista-puzzle.com>

Editor: Alessandro Comai  
R. Montmany, 42  
08753 Palteja, Barcelona, España  
Tel. 93.6502528

El editor no comparte necesariamente las opiniones expresadas en Puzzle.  
© Copyright 2004 - Alessandro Comai. Todos los derechos reservados.

## Sumario

PUZZLE - AÑO 3, EDICIÓN Nº 9 - ENERO-FEBRERO 2004

### EXPORTADORES INTELIGENTES,

*por Jorge Postigo Imaz, 4-9*

### LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS,

*por Fernando Del Pozo Parés, 10-17*

### INTELIGENCIA COMPETITIVA EN FERIAS Y CONGRESOS: ¿CÓMO OBTENER LA MEJOR INFORMACIÓN DE UNA FERIA O EVENTO COMERCIAL?,

*por Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai, 18-24*

### GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO DE NATURA COSMETICOS: SER VIRTUAL Y EL SABER REAL,

*por Yara Rezende, 25-30*

### SERVICIOS AVANZADOS DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA E INTELIGENCIA COMPETITIVA EN PYMES: EL CASO ZAINTEK,

*por Zaintek, 31-34*

Todos los artículos publicados en la revista están examinados y evaluados por el comité editorial a través el sistema de doble ciego. Para cualquier tipo de comentario sobre los artículos puede enviar un e-mail a: [direccion@revista-puzzle.com](mailto:direccion@revista-puzzle.com)

Si desea publicar un artículo, dar una noticia, dar una opinión o presentar un proyecto, envíe un e-mail a: [coordinacion@revista-puzzle.com](mailto:coordinacion@revista-puzzle.com) o revise el documento para autores en la página <http://www.revista-puzzle.com>

Estimado Lector,

Este monográfico de Puzzle estará dedicado por completo a la inteligencia competitiva aplicada a la exportación. En sus páginas se pretende ofrecer ideas y/o reflexiones acerca de la práctica de la IC en el momento en que una empresa se plantea exportar sus servicios o productos al extranjero. Planteamiento estratégico que necesita una buena base de conocimiento durante todo el proceso. Con la intención de facilitar este cometido, Puzzle ha preparado dos artículos que sugieren la IC como herramienta básica para la exportación, y un tercero, en el que se destaca una de las mejores fuentes de información a disposición de las organizaciones.

Puzzle convida también a otros artículos que abarcan temas muy distintos. Por ejemplo se especifica dos casos de centros o departamentos de unidad de inteligencia competitiva; en el primero como unidad externa, al servicio de un grupo de empresas, y como unidad interna en el segundo.

Aprovechamos para informar que la revista está adecuándose gradualmente al estándar de las más prestigiosas publicaciones; alguno de los cambios que se podrá apreciar es la inclusión de un sumario en español y en inglés introduciendo todos los capítulos.

Atentamente,

**Alessandro Comai**, *Director Editorial PUZZLE*

**Joaquín Tena Millán**, *Co-Director Editorial PUZZLE*

# EXPORTADORES INTELIGENTES

por *Jorge Postigo Imaz*

## Sumario/Summary

El artículo explica la importancia de la inteligencia competitiva (IC) para la empresa exportadora española. Se repasan las fases de las que consta un sistema de inteligencia, y se dan una serie de pautas y consejos para su implementación, haciendo especial énfasis en que la IC debe tener un carácter eminentemente práctico y servir para que la empresa compita en mejores condiciones en los mercados globales. Incluye también un caso práctico y una relación de enlaces de Internet para la empresa exportadora.

This article explains the importance of competitive intelligence (CI) for Spanish exporters. It offers an overview of the main phases of an intelligence process, and gives advice on how to implement it, emphasising that CI must be a practical tool to enable the firm to compete in global markets in better conditions. There is also a case study and a list of useful web pages specifically for exporters.

El proceso de globalización que la economía mundial está viviendo, está obligando a las empresas españolas a buscar cada vez más decididamente el acceso a toda una serie de mercados exteriores. Para enfrentarse con éxito a este reto, las empresas exportadoras necesitan información sobre las características de los mercados y de los competidores que en ellos operan. Alguien ya dijo que competir sin inteligencia es como participar en una carrera sin mirar a los adversarios, a ciegas. La información es, por lo tanto, la herramienta más valiosa del exportador, pero también puede resultar su peor enemigo si no se gestiona de forma correcta.

Todavía hoy, el seguimiento que los exportadores españoles hacen del entorno con vistas a hacer frente a situaciones puntuales, se realiza de manera informal e intermitente. Esta falta de orden y planificación en el tratamiento de la información puede hacer imposible la anticipación de acontecimientos decisivos para el mantenimiento o aumento de su ventaja competitiva en los mercados internacionales. Sin embargo cada vez más exportadores, generalmente empresas con productos innovadores o de alta tecnología, utilizan procesos sistemáticos que pueden ser considerados como Inteligencia Competitiva, si bien el uso del término no está muy extendido en España aún.

Trataré en este artículo de dar unos consejos prácticos a la hora de implementar un sistema de IC, siempre teniendo en cuenta que no existe un solo sistema IC, y que el mejor es el que más se adapte a las necesidades y recursos de la propia empresa, y a los mercados y sectores en los que opera.

## ¿Quién se encarga?

Para que un sistema de IC tenga éxito es imprescindible que el proyecto tenga el apoyo de una persona con influencia dentro de la empresa. En las empresas pequeñas y/o familiares esta figura suele coincidir con la del fundador o propietario. Si bien la IC debe impregnar toda la empresa, es necesario designar a uno o varios responsables del proyecto, que serán los encargados de seleccionar la información que reciban de fuentes internas y externas, así como de llevar a cabo el resto del proceso de IC. Se debe elegir a una persona que conozca perfectamente la empresa, un especialista

del sector en el que opera, una persona respetada por sus compañeros, con acceso a la dirección y buen comunicador, que consiga un alto nivel de cooperación de sus contactos dentro y fuera de la empresa.

Asignar esta labor a un recién llegado dificultaría mucho su labor. Es también necesario que sepa reaccionar a situaciones imprevistas con rapidez, y que tenga un enfoque flexible a sus proyectos. La IC debe ser algo dinámico y práctico, que responda a necesidades reales de la empresa; si se transforma en un proceso lento y burocrático pierde todo el sentido.

### ¿Por dónde empezar?

Antes de iniciar un proyecto de IC se debe decidir qué asuntos son absolutamente críticos para alcanzar los objetivos deseados, es decir, cuáles son los factores clave de inteligencia, para a partir de ahí establecer qué tipo de información interesa obtener. A las empresas más innovadoras les interesará estar bien informados sobre patentes para poder anticipar los planes de sus competidores; las empresas con un enfoque de marketing necesitarán conocer los márgenes y precios de fabricación de sus

competidores para fijar los suyos propios; a las empresas medianas y grandes les interesará tener información sobre aspectos con trascendencia estratégica: fusiones y adquisiciones o cualquier cambio en la cadena de valor, concursos públicos, grandes obras de infraestructura previstas etc.

### ¿Dónde buscar?

Tradicionalmente las empresas españolas obtienen su información más valiosa del factor humano; conversaciones informales con agentes, compradores, suministradores y competidores del propio sector. Las ferias, seminarios, conferencias y demás foros de reunión suelen ser los escenarios preferidos para obtener este tipo de información. Por eso es aconsejable acordar con antelación a un evento de este tipo, un plan con los objetivos de inteligencia necesarios, y revisarlo durante y después del evento para comprobar que se está en el camino correcto.

La fuentes escritas son también necesarias, y si bien dejan de ser exclusivas desde el mismo momento en que la información es publicada, todo sistema de inteligencia eficaz debe hacer uso de ellas. A este respecto, las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior son un punto de partida muy interesante para buscar información sobre mercados exteriores: revistas sectoriales, estadísticas por partidas arancelarias, bases de datos, estudios de mercado, informes comerciales de competidores, páginas web interesantes etc. Las Oficinas Comerciales se especializan en suministrar información al exportador, que posteriormente deberá analizar para convertir en inteligencia para su empresa.

Capítulo aparte merecería Internet como fuente de información para el exportador (ver tabla con enlaces de interés - Tabla 1). Internet ha revolucionado el mundo de la IC, es una fuente importantísima de

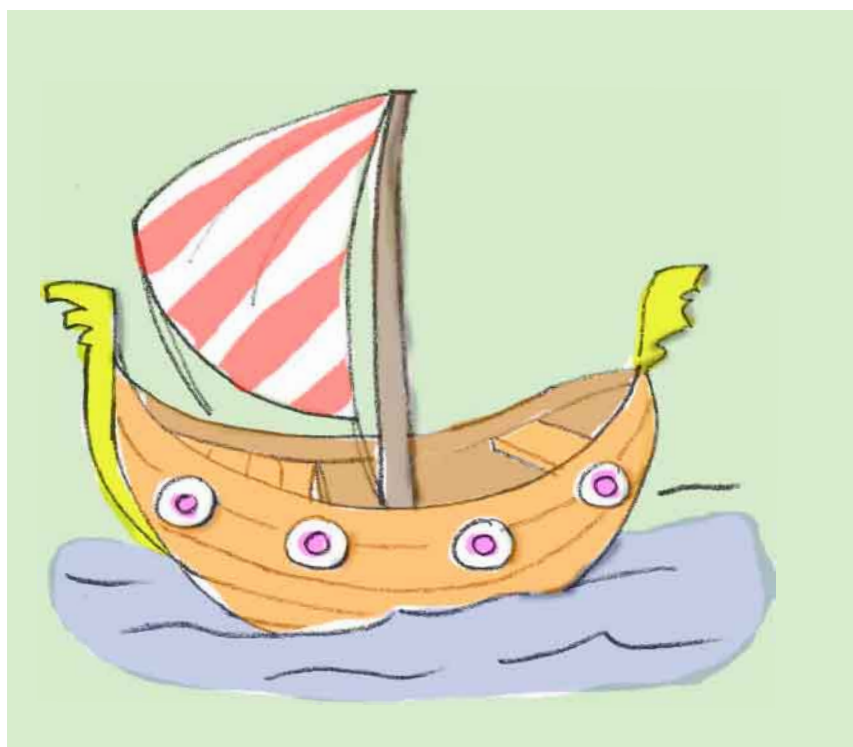




Tabla 1 - Información en internet para la empresa exportadora (continua en página siguiente)

La siguiente información no es una guía exhaustiva de recursos sino una pequeña selección de algunas de las mejores páginas web para la empresa exportadora. Conviene no olvidar que la información en Internet deberá ser complementada con otras fuentes cuando sea necesario.

<b>BUSCADORES</b> <a href="http://www.google.com">http://www.google.com</a> <a href="http://www.alltheweb.com">http://www.alltheweb.com</a>  <a href="http://altavista.digital.com">http://altavista.digital.com</a> <a href="http://www.excite.com">http://www.excite.com</a> <a href="http://www.hotbot.com">http://www.hotbot.com</a>  <a href="http://www.northernlight.com">http://www.northernlight.com</a> <a href="http://www.looksmart.com">http://www.looksmart.com</a> <a href="http://www.metacrawler.com">http://www.metacrawler.com</a> <a href="http://www.ask.com">http://www.ask.com</a> <a href="http://www.worldemail.com">http://www.worldemail.com</a> <a href="http://www.compare.net">http://www.compare.net</a> <a href="http://www.dejanews.com">http://www.dejanews.com</a>  <a href="http://www.individual.com">http://www.individual.com</a>	<p>El buscador más popular.  Con la misma potencia que Google, se logran resultados diferentes.  Buen complemento.  Uno de los mejores, flexibilidad y búsqueda avanzada.  Puede buscar noticias.  Amplia cobertura, muy recomendable, permite búsquedas de dominios geográficos.  Herramienta fundamental para el investigador de mercados.  Contiene artículos de más de 700 publicaciones sectoriales.  Uno de los primeros meta-buscadores.  Fácil de utilizar, mediante preguntas.  Buscador de direcciones de correo electrónico.  Para encontrar y comparar productos.  Para foros de Internet, y también para buscar referencias de empresas e individuos.  Servicio de noticias a medida.</p>
<b>ORGANISMOS</b> <a href="http://www.icex.es">http://www.icex.es</a>  <a href="http://www.cscamaras.es">http://www.cscamaras.es</a> <a href="http://www.camerdata.es">http://www.camerdata.es</a> <a href="http://www.zaintek.net">http://www.zaintek.net</a> <a href="http://www.wto.org">http://www.wto.org</a> <a href="http://www.madridmasd.org">http://www.madridmasd.org</a>	<p>Portal de la administración comercial española para la empresa exportadora, con información propia y enlaces a cientos de páginas.  Consejo Superior de Cámaras  Datos de las Cámaras de Comercio.  Servicio de vigilancia de la Diputación de Vizcaya  Organización Mundial de Comercio  Vigilancia Tecnológica en biotecnología, materiales, medioambiente y energía y tecnologías de la información y comunicaciones.</p>
<b>INFORMES DE EMPRESAS</b> <a href="http://www.dbeuro.com">http://www.dbeuro.com</a> <a href="http://www.informa.es">http://www.informa.es</a> <a href="http://www.corporateinformation.com">http://www.corporateinformation.com</a>  <a href="http://www.hoovers.com/free">http://www.hoovers.com/free</a> <a href="http://www.carolworld.com">http://www.carolworld.com</a>	<p>Dun &amp; Bradstreet Europa. 17 millones de empresas mundiales.  Empresa española de informes comerciales  Información de empresas e industrias en todo el mundo, interesantes enlaces por país e industria.  Base de datos de 12 millones de empresas  Balances de empresas europeas y norteamericanas</p>
<b>ESTADÍSTICAS</b> <a href="http://aduanas.camaras.org/">http://aduanas.camaras.org/</a> <a href="http://europa.eu.int/comm/eurostat/">http://europa.eu.int/comm/eurostat/</a> <a href="http://www.stat-usa.gov">http://www.stat-usa.gov</a> <a href="http://tradecompass.com">http://tradecompass.com</a>	<p>Estadísticas de aduanas españolas  Estadísticas oficiales de la UE  Estadísticas para el mercado de EE.UU  Estadísticas mundiales de comercio exterior</p>
<b>NOTICIAS Y ALERTAS</b> <a href="http://www.iconoce.com">http://www.iconoce.com</a> <a href="http://www.mynewsonline.com">http://www.mynewsonline.com</a> <a href="http://www.tracerlock.com">http://www.tracerlock.com</a>  <a href="http://www.karnak.com">http://www.karnak.com</a> <a href="http://www.dialog.com">http://www.dialog.com</a>	<p>Buscador de noticias.  Millones de artículos. En español.  Envía una alerta con los nuevos resultados obtenidos o con los cambios en una web.  Librería virtual. Envía una alerta avisando de nuevos resultados.  Portal de información sobre empresas, noticias y mercados.</p>

información, pero también de desinformación, por eso es importante utilizar una combinación de fuentes.

Por otra parte, en la actualidad existen innumerables empresas especializadas en suministrar servicios globales de IC, algunos actúan como consultores para proyectos concretos, otros suministran información a medida. Si la empresa exportadora decide utilizar estos servicios deberá tener antes unos objetivos

claros y concretos, y transmitir sus necesidades de inteligencia sin ambigüedades.

## El momento del análisis

Es necesario poner un límite a la obtención de información ya que difícilmente tendremos todos los elementos necesarios que nos permitan tomar una decisión con todas las garantías. La IC

**Tabla 1 - Información en internet para la empresa exportadora (sigue de página anterior)**

<b>ESTUDIOS DE MERCADOS</b> <a href="http://www.frost.com">http://www.frost.com</a> <a href="http://www.keynote.co.uk">http://www.keynote.co.uk</a> <a href="http://www.survey.net">http://www.survey.net</a> <a href="http://www.odci.gov/cia/publications/factbook">http://www.odci.gov/cia/publications/factbook</a> <a href="http://www.euromonitor.com">http://www.euromonitor.com</a> <a href="http://www.dbk.es">http://www.dbk.es</a> <a href="http://www.mintel.com">http://www.mintel.com</a>	Frost & Sullivan. Investigación de mercados Empresa establecida de investigación de mercado Sondeos en Internet Publicaciones de la CIA  Investigación de mercados Análisis de sectores españoles y portugueses Noticias, estudios de mercado, información a medida.
<b>PATENTES</b> <a href="http://www.derwent.com">http://www.derwent.com</a> <a href="http://www.oepm.es">http://www.oepm.es</a> <a href="http://www.european-patent-office.org">http://www.european-patent-office.org</a> <a href="http://www.uspto.gov">http://www.uspto.gov</a> <a href="http://www.wipo.int">http://www.wipo.int</a> <a href="http://www.espacenet.com">http://www.espacenet.com</a>	Del grupo Thompson Oficina Española de Patentes Oficina de Patentes Europea Oficina de Patentes Norteamericana World Intellectual Property Organization 45 millones de documentos sobre patentes
<b>DIRECTORIO DE EMPRESAS Y BASE DE DATOS</b> <a href="http://www.kellysearch.com">http://www.kellysearch.com</a> <a href="http://www.europages.com">http://www.europages.com</a> <a href="http://www.kompass.com">http://www.kompass.com</a> <a href="http://www.wand.com">http://www.wand.com</a> <a href="http://www.subcont.com">http://www.subcont.com</a> <a href="http://www.ecplaza.net">http://www.ecplaza.net</a> <a href="http://www.interpyme.com">http://www.interpyme.com</a> <a href="http://www.worldyellowpages.com">http://www.worldyellowpages.com</a> <a href="http://www.profound.com">http://www.profound.com</a>	Uno de los directorios más antiguos Directorio de 500,000 empresas europeas Directorio de empresas de todo el mundo Directorio de empresas de todo el mundo Directorio de empresas españolas de subcontratación Directorio de empresas Business to Business Directorio de Pymes españolas Páginas amarillas mundiales Base de datos de empresas, publicaciones y estudios
<b>FERIAS</b> <a href="http://www.exhibitions-world.com">http://www.exhibitions-world.com</a> <a href="http://www.tsnn.com">http://www.tsnn.com</a> <a href="http://www.buscaferias.net">http://www.buscaferias.net</a>	Ferias Mundiales Buscador de ferias Buscador de ferias en español

se puede comparar a la construcción de un puzzle (como sugiere el nombre de esta revista), no tenemos que esperar a tener colocadas todas y cada una de las piezas para adivinar el dibujo final.

El análisis de la información es posiblemente la fase más importante de la función de IC, si bien no tiene por qué ser la más complicada. Las técnicas de análisis son muchas y variadas, y dependen más de la habilidad y conocimientos de los profesionales que del uso de herramientas sofisticadas. Entre otras técnicas cabe citar: la ingeniería inversa, los escenarios de futuro, el análisis de factores pest, el análisis de las cinco fuerzas, el análisis de balances financieros etc. Las páginas web, las patentes, los anuncios, artículos, discursos, informes de analistas financieros etc deben ser estudiados tanto por lo que contienen como por lo que ocultan.

## La toma de decisiones: objetivo final

Cualquier método de comunicación de los resultados de un proyecto de IC es bueno si se alcanza el objetivo, que no es otro que conseguir que la alta dirección pueda anticipar situaciones y tomar las decisiones que permitan a la empresa competir en las mejores condiciones. La eficacia es importante, anticiparse es la clave. Más vale un informe incompleto a tiempo, que un informe completo a destiempo, cuando ya es irrelevante. Los destinatarios de la inteligencia variarán dependiendo de la función de la IC: si tiene un enfoque táctico, de corto plazo, será el personal de ventas y marketing quien más se beneficie de la inteligencia, si el énfasis es estratégico el esfuerzo de inteligencia estará dirigido a la alta dirección de la empresa.

## Protección de la propia información

Sería una lástima tener un sistema de IC si al mismo tiempo se producen fugas de información que perjudican a la empresa áreas clave. Si bien hay que aceptar que toda la información no se puede proteger, sí se puede educar a los empleados para que el número e importancia de los descuidos disminuya. Para no dar facilidades innecesarias a los competidores debe prestarse atención a

### Rumbo a la competición

Cilco es el nombre ficticio de una pyme valenciana especializada en el mercado de componentes para juguetes de plástico. Por su experiencia de más de 40 años y su capacidad tecnológica en moldes y derivados del plástico, Cilco gozaba de gran reputación en el sector, donde era un punto de referencia para muchas otras empresas.

Hace unos años comenzó a observar con preocupación cómo sus ventas descendían, al mismo tiempo que la competencia de fabricantes extranjeros, principalmente asiáticos, aumentaba. La tendencia a competir por precio, ofreciendo continuos descuentos, erosionaba las ventas y los márgenes. Además, los competidores estaban reduciendo la ventaja tecnológica de la que Cilco disfrutaba y ya eran capaces de ofrecer productos de calidad aceptable a muy bajos precios. Por primera vez, los vendedores de Cilco se quedaban sin argumentos.

La reacción inicial de Cilco fue tratar de recuperar la ventaja tecnológica de la que habían disfrutado en el pasado, invirtiendo en nuevas instalaciones. Sin embargo, un análisis del mercado y de sus competidores determinó que esta estrategia sería muy costosa, y que era cuestión de tiempo que los competidores volvieran a recuperar el terreno perdido.

Se decidió llevar a cabo una política de fidelización de clientes importantes, y para ello crearon una unidad de inteligencia competitiva con el fin de dotar a los vendedores de nuevos argumentos para retener a clientes considerados clave. Un pequeño grupo de personas, apoyados por el dueño de la empresa, empezó a obtener y analizar información sobre la competencia y sus productos. Este análisis, junto con las estrategias para tratar con cada cliente y cada situación, se comunicaban por medio de un boletín interno y la Intranet a los vendedores. Estos disponían además de una dirección de correo electrónico exclusiva para poner en conocimiento del equipo de IC, cualquier información de la competencia que consideraran relevante.

Al principio se detectó que los vendedores, si bien agradecían disponer de esta nueva información, no sabían cómo utilizarla en su beneficio. Se organizó un curso para determinar lo que los vendedores sabían sobre la competencia, y explicarles cómo utilizar



de forma ética y efectiva la información, para que causaran el efecto deseado entre los clientes. Esta estrategia permitió a Cilco retener a sus clientes más importantes, y mantener unos márgenes razonables con las ventas de su producto tradicional.

Mientras tanto, la unidad de IC detectó oportunidades en otros mercados donde Cilco podía aplicar su tecnología y experiencia utilizando los recursos generados con la venta de juguetes de goma. Tres años más tarde, la fabricación de componentes de derivados del plástico para la construcción de veleros de alta competición se ha convertido en la principal actividad de Cilco. Los juguetes de goma proceden casi en su totalidad del Sudeste Asiático, y los fabricantes europeos que no supieron reaccionar a tiempo desaparecieron.

La IC ha permitido a Cilco seguir siendo una empresa innovadora; el seguimiento del entorno y el análisis de la competencia alertó a la empresa, evitando un error que podía haber supuesto su desaparición. Ahora miran esperanzados al futuro, y a las oportunidades que surgirán de la celebración de la prestigiosa Copa América en las puertas de su propia casa.

los comentarios en ferias y conferencias, y a la información escrita sobre la empresa: página web, anuncios de trabajo, discursos y memorias. El mejor método de protección empieza por fomentar la lealtad de los empleados hacia la empresa. Mostrar con ejemplos prácticos los efectos negativos de una fuga de información es también útil para concienciar al personal de la importancia de mantener la discreción en temas clave.

En definitiva, el exportador debe hacer un esfuerzo consciente y coordinado de inteligencia para no verse sorprendido por acontecimientos ante los que no pueda reaccionar. Tener un sistema adaptado a la empresa es la mejor forma de hacer frente a dos retos principales: evitar el exceso de información, y establecer un nexo de unión entre las recomendaciones de la unidad de inteligencia y la toma de decisiones, de forma que la inversión en inteligencia se justifique.



*Jorge Postigo Imaz*

MBA por Henley Management College (Reino Unido) con tesina “Inteligencia Competitiva en España: situación actual y posibilidades futuras”. Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente trabaja para el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) como director del Departamento de Productos Industriales y Servicios de la Oficina Comercial de España en Londres, donde asesora con información a empresas exportadoras españolas interesadas en el mercado británico. Tutor del curso MBA a distancia “Competitor Intelligence” de Henley Management College. Es autor de varios artículos, y ha impartido conferencias en universidades y empresas en España. Asociado a SCIP. Para contactar con el autor:

[jorge.postigo@londres.ofcomes.mcx.es](mailto:jorge.postigo@londres.ofcomes.mcx.es)

# LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

por *Fernando Del Pozo Parés*

## Sumario/Summary

Este artículo describe los efectos de la globalización en las empresas y cómo éstas con una buena gestión de sus fuentes de información pueden adaptarse a entornos cada vez más competitivos. Las necesidades comunes de las poblaciones permiten a las empresas tener un número de potenciales consumidores mayor pero hay que atender a las características propias de esos consumidores y mercados.

Se define en el artículo como el saber qué información se necesita y dónde se puede encontrar constituyen los aspectos decisivos que permitirán a una empresa sobrevivir en su proceso de internacionalización.

This paper describes the effects of the Globalisation in the companies and how these companies can adapt themselves to more competitive environments with a good management of their information sources. Common necessities of people let companies access to an increasing potential number of consumers, though it is necessary to attend to their markets and consumers own characteristics.

It's defined in this paper how knowing which information is needed and where to find it out is the main point for a company to survive in its internationalisation process.

## La nueva idea de mercado y las empresas

En el mundo globalizado en que vivimos las empresas deben enfrentarse a nuevos entornos y reaccionar con rapidez para obtener nuevos mercados y evitar que la competencia se posicione más rápidamente.

La empresa, no deberá ya considerar el mercado, bajo los viejos conceptos de nacionalidades, espacios geográficos o vecindad; si no, como el conjunto de potenciales consumidores o compradores de productos, que siendo diversos culturalmente se asemejan en necesidades a cubrir.

Rowden (2001) define muy bien la actual situación empresarial y las actitudes a tomar al respecto. Según el autor, los mercados nacionales se encuentran saturados, la competencia crece y la lucha en ahorrar costes empuja a las empresas a descentralizarse con el fin de recoger las ventajas competitivas que ofrece cada región mundial.

Así, una empresa puede establecer las plantas productoras en países con una mano de obra barata, la central comercial en países con alta tecnología, centros de investigación allí donde el entorno es más favorable y una fuerza de ventas por todo el mundo. El mundo en su totalidad es un campo de juego, y la empresa que asumiéndolo sepa descifrar y filtrar toda la información necesaria, será la que mejor se adapte al entorno y cubra de manera más eficiente y exitosa la necesidad de sus consumidores. La pregunta que hay que hacerse es: ¿Sobreviviré si no expando mis operaciones internacionales? (Rowden 2001).

Hay que atender, sin embargo, a las limitaciones de las empresas. Las multinacionales pueden adecuarse rápidamente a esta nueva realidad, pero las pequeñas y medianas empresas no pueden o tardan en hacerlo. Recursos humanos insuficientes y falta de financiación, obligan a las PYMES a tomar decisiones reactivas frente a los cambios del entorno, estando en muchas ocasiones, incapacitadas para predecir cambios y tomar las decisiones oportunas.

En efecto, ni las multinacionales siempre saben adecuarse. Una empresa española de confitería entró en México sin conocer los gustos de su nicho natural de mercado. Sus caramelos de palo no triunfaron en una primera etapa ya que se ignoraba que los niños querían el caramelo con picante. Meses de estrategia y de recursos financieros se dilapidaron por entender que todos los consumidores tenían los mismos gustos.

## ¿Cómo enfrentarse a la internacionalización?

Ante la nueva situación y teniendo en cuenta la diversidad de realidades empresariales, nacen otras cuestiones: ¿Qué es mejor, dedicarse a la exportación pasiva o bien iniciar un proceso estratégico de acceso a otros mercados, empezando por uno de ellos y terminando por establecer filiales de producción en otros países?; ¿Hay que crear un departamento de exportación?

No existen las recetas exitosas aplicables a todas las empresas. Cada una de ellas aborda una realidad única y así debe entenderse si se quiere iniciar un proceso de internacionalización adecuado a las posibilidades de cada una.

De cualquier modo resulta indudable, que toda transacción de importación o exportación, sin una clara estrategia de objetivos y resultados, resultará algo inconsistente para el conjunto de la empresa. Robertson (1998) define un proceso de 7 etapas a seguir en el camino a la internacionalización y todas giran alrededor de tres ideas ya avanzadas: estrategia y recursos, liderazgo y claridad de ideas y, finalmente, presupuesto.

En este sentido el Director General de INDO, en la Jornada de Experiencia de Empresa del mes de noviembre, del Master de Negocios Internacionales del IDEC - Universidad Pompeu Fabra-, contaba que sus primeras experiencias en el actual cargo, al que accedió tras liderar el departamento de exportación, consistieron en eliminar dicho departamento y formar a sus trabajadores para considerar el mundo como un mercado único. Así es como en los últimos años la empresa INDO se ha preparado, no para enfrentarse a diferencias culturales, sino a problemas logísticos y de fabricación que hicieran frente a la creciente demanda. INDO tuvo que aplicar la racionalización de los procesos y perfeccionar sus sistemas de información internos.

También el Director General de Sony España y Aiwa Europa señalaba durante la inauguración del evento, que hoy en día, el problema para la empresa no es ya vender, sino conocer al consumidor y adelantarse a sus necesidades, para ofrecer en el mercado productos adecuados. Esta declaración pone de relieve que el consumidor genera una información indicadora de la dirección del mercado, que debe ser buscada.

¿Por qué entonces, ante un mundo globalizado que golpea a todas las empresas por igual, independientemente de su tamaño, localización y productos; hay empresas que triunfan, otras que sobreviven y otras que, simplemente, desaparecen?

La respuesta ya la avanzábamos: depende de cómo se adecua la empresa al nuevo entorno. Y para eso es imprescindible la información. Según Vitt, Luckevich y Mismar (2003) “las compañías que puedan crear ventaja competitiva y sean creativas en estrategias superiores de negocio, en este mercado de ritmo acelerado, dejarán lentamente y con astucia, al resto de las compañías en el polvo”.

## ¿Para que sirve la información?

La información en el comercio exterior es básica para (Kahaner, 1997):

- Prever y adelantarse a los cambios en el mercado.

- Distinguirse de los competidores, mediante nuevas formas de management o nuevos productos.
- Satisfacer nuevas necesidades de los consumidores.
- Aprender de éxitos y fracasos, propios y ajenos.
- Percibir cambios en las políticas públicas o normativas que pudieran afectar a nuestras decisiones y actividades.
- Desarrollar nuevos negocios.
- Analizar de manera objetiva la propia empresa.
- Penetrar en los mercados seleccionados atendiendo al nuevo entorno al que se enfrenta la empresa.

continuar produciendo un producto que los clientes no desean.” (Vitt, Luckevich y Mismar 2003).

La información se caracterizará por los siguientes aspectos: permitir la rápida toma de decisiones, ser relevante, útil y de fácil abasto, y propiciar una gestión de la empresa más eficiente.

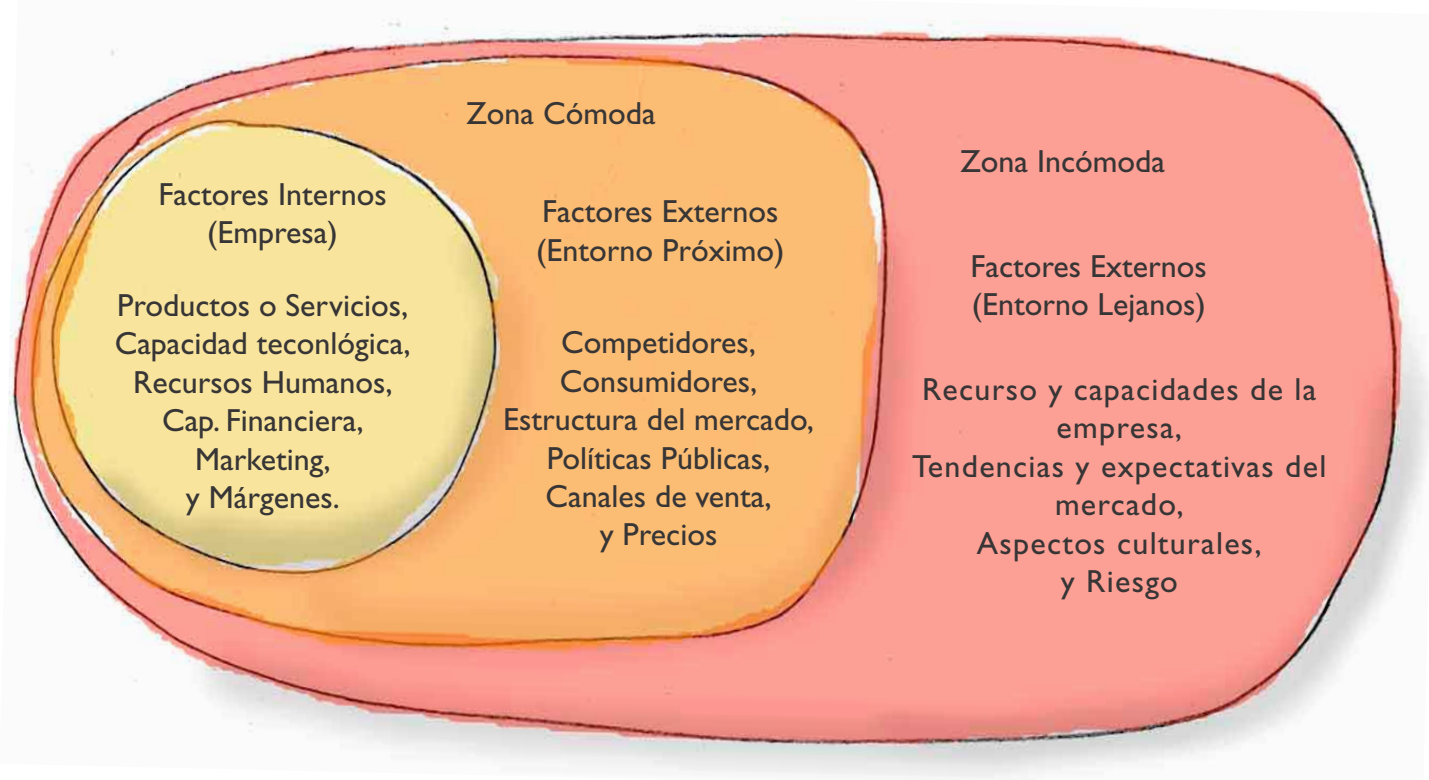
### La información y las zonas cómoda e incómoda de la empresa

No todos los datos constituyen información y no todos los necesarios para la toma de decisiones de carácter internacional se encuentran fuera de nuestra empresa. Se puede encontrar información muy valiosa dentro de la propia estructura.

Asimismo hay que entender que: “las consecuencias negativas de contar con poca información o con información discontinuada pueden ser enormes, tal como perder un cliente clave,... - como es el caso de una empresa española dedicada a las autopartes que perdió clientes en América Central, por ignorar la cultura de negocio del conocerse en persona, algo, aprovechado por su competidora italiana-...o

En la figura 1 podemos analizar las diferentes áreas y temáticas que debe tener en cuenta una empresa que quiera internacionalizarse. Los aspectos internos y externos próximos, constituyen la zona cómoda pues es la que la empresa cree dominar. Sin embargo, cuando la empresa debe acceder a mercados o entornos con los que no se relaciona, se encuentra en la zona incómoda, dado que el

Figura 1- las dos zonas de interacción de la empresa con el entorno



esfuerzo que debe hacer para interpretar las señales de ese nuevo entorno es mayor y, en muchas ocasiones, no se encuentra preparada.

Existe pues un doble factor de riesgo cuando la empresa pretende interpretar la información que le envuelve. La información propia de la empresa y la de la zona cómoda puede ser mal interpretada o mal procesada, debido a vicios generados por la experiencia o la costumbre. Se pierde sensibilidad a los posibles cambios, por la dificultad de analizar y observar con objetividad lo que sucede alrededor. La experiencia nos demuestra que en numerosas ocasiones se contrata a expertos independientes, que apenas conocen la realidad empresarial del cliente, para desarrollar auditorías o análisis de mercado, con el fin de que evalúen de manera objetiva su posición en el mercado.

Al respecto de la información en la zona incómoda, en principio desconocida y susceptible de interpretarse a la luz de un entorno asimismo desconocido, suele generar inseguridad, ya que la empresa debe hacerse dueña de mecanismos que le permitan, primero, obtener información, y segundo, interpretar y adecuarla a la realidad empresarial y estrategia propias.

Se trata de que la empresa haga cómoda esa información que debe obtener en la zona incómoda. Para ello no deben suponerse desplazamientos obligatorios, ya que suele contarse con fuentes geográficamente próximas como consulados, cámaras de comercio o asociaciones empresariales.

Es importante tener claro qué información se debe buscar. Charles Klein en ("The 7 Gates of Export Marketing Intelligence") analiza 7 categorías de Business Intelligence necesaria para los exportadores y establece toda una serie de puntos de los que obtener información si se quiere iniciar de manera eficiente e inteligente un proceso exportador.

Para una mejor comprensión de lo expuesto y atendiendo a su experiencia en el proceso exportador, Calof (1997) aporta un clarificador estudio sobre las variables más valoradas por las

empresas exportadoras canadienses, a la hora de buscar información. Comenta: "...mientras que la información general sobre el mercado - como la regulación de los gobiernos extranjeros, aranceles y barreras no arancelarias - obtuvo el puesto 20 en el ranking por las empresas que exportaban de manera más regular, para los que menos exportaban, la información general fue situada en el primer lugar". Las empresas con más experiencia prefieren dedicar recursos a sus equipos humanos y a sus estrategias de penetración en mercados internacionales.

### **¿Cómo buscar la información y que información necesito para mi proceso exportador?**

Una parte de la información necesaria es genérica y puede obtenerse habitualmente en publicaciones externas (información de gabinete o "desk research") sin necesidad de desplazarse al extranjero o incurrir en grandes costes. Sin embargo, es aconsejable realizar un trabajo de campo ("field research") en los mercados preseleccionados, para obtener información detallada sobre la demanda de los productos en cada mercado, las necesidades específicas de los clientes potenciales, los canales de distribución, los márgenes comerciales, las tendencias de mercado, las formas de promoción utilizadas, etc. Dado que ésta no suele ser accesible en publicaciones, la empresa deberá acudir a distribuidores, agentes, fabricantes u otro tipo de colaboradores en mercados exteriores; contratar a una consultora especializada; o desplazar a su propio personal para llevar a cabo estas investigaciones de mercado de mayor profundidad, que completan la información de gabinete.

A título enumerativo y no exclusivo, se definirá en las tablas 1 y 2 fuentes de información que pueden afectar a la toma de decisiones, especificando qué información se obtiene y para qué puede servir. Se les ha distinguido como internas y externas, atendiendo a si se encuentran dentro de la empresa o bien fuera de ella, tanto en la zona cómoda como en la zona incómoda.



Tabla 1 - Fuentes de información internas en la empresa.

Fuentes	Qué información obtengo	Para qué la puedo utilizar
Departamento de Dirección	Estrategias de la empresa, tanto pasadas como presentes; criterios y variables tenidos en cuenta; plazos y tiempos que se han empleado para las políticas de la empresa; recursos empleados; etc.	Saber hacia dónde queremos posicionar la empresa; definir, desarrollar y ejecutar una estrategia; márgenes de negocio; implementación de políticas más eficientes y medioambientales; definición del líder del proyecto de internacionalización; definir un presupuesto; etc.
Departamento de Compras y Ventas	Productos más vendidos; gustos del consumidor; tendencias del mercado; estado de la competencia; precios de compra de las materias primas y de venta de los productos; necesidades de nuestros proveedores y sus demandas; etc.	Me permite desarrollar una política de fidelidad hacia nuestros proveedores implicándonos en la solución de sus problemas para mayor beneficio de nuestra empresa; definir políticas de venta más acordes con la realidad del mercado atendiendo a variables como el precio, los gustos de los compradores; etc.
Departamento de Marketing	Campañas promocionales y publicitarias elaboradas, sus porqués y resultados; imagen de la empresa y de sus productos; posicionamiento; estrategias basadas en las 4P; datos de nuestros competidores; etc.	Valorar si tenemos una ventaja competitiva en el mercado; análisis DAFO; definición de nuestra estrategia en el mercado; analizar a los consumidores a los que nos vamos a dirigir atendiendo a sus variables culturales, religiosas, idiomáticas y demás.
Departamento de Producción	Capacidades productivas; tipo de maquinaria empleada; espacios físicos que se utilizan; etc.	Analizar si existen márgenes para poder incrementar producciones para atender diversas, más y más variadas necesidades de los consumidores, etc.
Departamento de Finanzas	Presupuestos; impuestos y tasas; liquidez; posicionamiento respecto los bancos y capacidad de negociación; riesgos; ratio de insolventes; cuenta de pérdidas y ganancias; medios de pago empleados; etc.	Saber si se pueden tener y obtener las fuentes de financiación a posibles operaciones de comercio exterior; saneamiento y equilibrio financiero de la empresa; etc.
Departamento de Recursos Humanos	Cuánto personal existe en la empresa; formación que tiene nuestro personal; perfiles; etc.	Necesidad de contratación y regulación de empleo; establecer políticas de formación continuada; perfiles que se necesitan para acometer la aventura internacional; entrevistas a mis empleados y si tengo personal extranjero obtener de ellos información directa acerca de sus mercados; etc.
Departamento de Logística	Envases, embalajes y empaquetado empleados; medios de transporte; distancias y rutas; etc.	Analizar la necesidad de subcontratación total o parcial; implementación de sistemas informáticos; construcción o alquiler de almacenes; cálculo de plazos de entrega; etc.
Departamento de Investigación y Desarrollo	Presupuestos y recursos empleados; tiempo que se necesita para obtener resultados fiables; políticas empleadas; etc.	Qué investigar con el fin de diferenciarnos competitivamente; porcentaje sobre ingresos a emplear; etc.

Tabla 2 - Fuentes de información externas en la empresa (continua en página siguiente)

Periódicos, revistas, artículos y en general cualquier medio impreso genérico o especializado.	Datos de interés sobre la cultura, gustos, características de la personalidad de la población; mercado; necesidades a cubrir; datos macro y micro económicos, etc.	Hacerme una idea de los mercados que existen y en qué se caracterizan para empezar a evaluar la potencialidad de negocio para mi empresa.
Internet	Estudios, comparativas, noticias, informes, datos de contacto, listados de empresas, entidades públicas y privadas de los mercados; etc.	Informarme y profundizar sobre los mercados a los que dirigirse. Hay que puntualizar que uno de los problemas con los que me puedo encontrar es en saber qué información me será útil y cuál es relevante.
Cámaras de Comercio, Asociaciones de empresas, Entidades Públicas o Privadas de promoción del comercio exterior, Ministerios, tanto de nuestro país como del país al que queremos acceder, etc.	Datos comparativos, estudios e informes, programas de apoyo, subvenciones, datos sobre misiones comerciales y ferias, soporte en formación y asignación de expertos que me ayudan en mi proceso de internacionalización, etc.	Más información sobre mercados, participar en programas con subvenciones, apoyo de expertos en comercio exterior, listados de clientes o proveedores, etc.
Expertos; académicos, abogados, economistas, consultores, etc.	Mediante entrevistas personalizadas puedo obtener información específica sobre cuestiones legales, impositivas, aduaneras, de marketing, etc.	Para preparar mejor mis estrategias de implantación y penetración en otros mercados.
Librerías y Bibliotecas	Acceso a publicaciones de origen de los mercados que estamos analizando, desde su perspectiva.	Entender y profundizar sobre los mercados a los que queremos acceder, encontrar y contrastar los datos obtenidos, etc.
Conferencias, Jornadas y Seminarios	Formas de penetrar en los mercados, problemas de riesgos, contactos, información actualizada, etc.	Ponerme en contacto con los contactos, contrastar toda la información que he ido obteniendo, etc.
Clientes y/o consumidores	Gustos y preferencias por calidad, precio, tamaños, diseños, si son exigentes o no, qué es lo que más valoran al adquirir el producto, qué es lo que les satisface, etc.	Definir mejor los productos que debo tener en cuenta a la hora de lanzarme a nuevos mercados, entendiendo que pueden ser los mismos consumidores del mercado destino de mi estrategia quienes me den las pistas para ello; percibir cambios de conducta de la demanda y adecuarme a ello, etc.
Proveedores	Materias primas empleadas, precios y costes, materiales empleados por otros fabricantes que pueden ser nuestros competidores, capacidades que tienen de crecimiento y seguimiento de nuestras estrategias.	Ajustar precios y calidades, ponderar la necesidad de contactar con proveedores locales, etc.

## Conclusión

La clave para ganar en el mundo de la información, es, a partir de la información obtenida del análisis de datos, saber tomar decisiones de manera rápida y más consistente que la competencia, hacer las preguntas adecuadas y dar las respuestas más acertadas. Y como dicen Tissen, Andriessen y Deprez (2000) donde esa información se convierta en conocimiento para nuestros recursos humanos, que, con formación e identificación con

el proyecto y estrategia de empresa, nos permitan seguir obteniendo más y mejores datos, que se conviertan de nuevo, en información privilegiada y en uno de los factores de ventaja competitiva respecto del resto de jugadores en este gran mercado.

**Tabla 2 - Fuentes de información externas a la empresa (sigue de página anterior)**

Fuentes	Qué información obtengo	Para qué la puedo utilizar
Competidores	Perfiles, precios, posicionamiento, proveedores que les aprovisionan, anuncios, material promocional, nichos de mercado en los que están, etc.	Análisis DAFO respecto los competidores y nuestra estrategia.
Ferias y Misiones Comerciales	Contacto directo con la realidad del mercado al que voy a dirigirme tanto a nivel de clientes como proveedores, etc.	Analizar bien los resultados y establecer políticas de seguimiento en busca de asegurar las operaciones.
El propio mercado	Márgenes de negocio, tecnología que existe, número de consumidores potenciales, estado del mercado si crece o está estancado, canales de distribución, etc.	Definir la idoneidad de penetrar en el mercado analizado.
Representantes, agentes, comisionistas, mayoristas y minoristas.	Márgenes de precios y beneficios, comisiones, competidores que hay en el mercado, tipos de productos y definición de los consumidores potenciales, calidades y diseños, etc	Analizar el mejor canal de penetración en el mercado escogido: implantación directa, mixta o indirecta, analizar la posibilidad de entrar con mayor porcentaje de éxito, etc.
Bancos	Tipos de crédito y financiación que se puede obtener y sus condiciones, experiencia que tenga el banco con operaciones hechas con otras empresas en los mercados por nosotros seleccionados, etc.	Analizar si podemos desde el punto de vista financiero iniciar el proceso de internacionalización, definir los medios de pago y cobro, obtener líneas de descuento de crédito, etc.
Compañías de seguros y de aseguradores de riesgo	Riesgos que existen en los mercados y países a los que dirigirnos, condiciones para la cobertura de esos riesgos, etc.	Analizar si vale la pena de acuerdo a la información obtenida, arriesgarse y en qué condiciones en los mercados preseleccionados por nuestra empresa, etc.
Empresas de nuestro país de nuestro sector o no	Datos directos sobre las condiciones de penetración e implementación en el mercado seleccionado, condiciones de vida, cuestiones administrativas y burocráticas, etc.	Ser consciente de lo que significa dar el paso de llegar al mercado seleccionado y prepararse para ello.

- 
- Barron, A. (2003), "Getting the Most out of SCIP03". *Competitive Intelligence Magazine*, Vol.6, n.1, pp.34-35.
  - Calof, J. (1997), "So you want to go International? What Information do you need and Where Will you get it?," *Competitive Intelligence Review*, Vol.8, n.4, pp.19-29.
  - Kahaner, L. (1997), *Competitive Intelligence*. Touchstone Edition.
  - Klein, C. "The 7 Gates of Export Marketing Intelligence" en Amacom <http://www.amconmarketing.com/html/articles-7-gates.html>.
  - Robertson, M. F. (1998), "Seven Steps to Global CI," *Competitive Intelligence Review*, Vol.1, n.2, pp.29-33.
  - Tissen, R.; Andriessen, D. y Deprez, F. (2000), *El valor del conocimiento*. Madrid: Financial Times/Prentice Hall.
  - Vitt, E., Luckevich, M. y Mismar, S. (2003), *Business Intelligence. Técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. Madrid: McGraw-Hill.



### ***Fernando Del Pozo Parés***

Licenciado en Derecho y Diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Master en Derecho por la Escuela Ángel Latorre y Master en Negocios Internacionales Digitales por el Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra. Especialista en Márketing Internacional por la Erasmushogeschool de Bruselas y Especialista en Negocios Internacionales con América Latina.

Secretario del Consejo Académico del Programa de Estudios en Negocios Internacionales del IDEC - UPF. Co-Director de los Cursos de Posgrado en Negocios Internacionales con Asia y con Europa del este del IDEC - UPF y Coordinador del Master en Negocios Internacionales. Profesor del Master en Negocios Internacionales del IDEC - Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México.

Director General de la consultora Inversiones y Negocios Europa-América, s.l. Miembro de la European Confederation of Junior Enterprises de Bruselas. Para contactar con el autor: [f.delpozo@inea.es](mailto:f.delpozo@inea.es)

# INTELIGENCIA COMPETITIVA EN FERIAS Y CONGRESOS: ¿CÓMO OBTENER LA MEJOR INFORMACIÓN DE UNA FERIA O EVENTO COMERCIAL?

*por Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai*

## Sumario/Summary

Este artículo describirá como planificar e implantar proyectos de investigación de inteligencia competitiva (IC) en una feria, congreso, o en un acontecimiento empresarial en general. Procederemos a explicar con un enfoque práctico las principales etapas que una organización debe cubrir para obtener el mayor provecho de una feria o acontecimiento público del que pueda extraerse IC relevante. Las etapas son: Planificación, Preparación, Acción, y Revisión de la información obtenida. El planteamiento propuesto permite extraer información de todas las fuentes que están disponibles en un evento de manera coordinada. El artículo concluye con un apartado en el que se aborda brevemente el trabajo de contrainteligencia en relación con eventos.

This article describes how to plan and develop a competitive intelligence research project for a tradeshow, conference or any other type of business event. We shall describe the different steps necessary for any organisations wishing to use this type of event to the best advantage and extract a maximum amount of relevant intelligence. The proposed project offers a systematic way of collecting information from all the available sources. The article concludes with a brief description of counterintelligence at such events.

## Introducción

Una feria de muestras representa el momento y el lugar donde se produce la mayor concentración de información de las empresas y las organizaciones involucradas en un sector. Se trata de un entorno “rico en objetivos” informativos (Nolan, 2003). En el mismo espacio pueden encontrarse los productos de la competencia o la descripción de sus servicios, dirigentes de las empresas del sector, proveedores, distribuidores, consumidores, clientes, medios de comunicación, nuevas y potenciales empresas competidoras, asociaciones profesionales o sectoriales, representantes de organismos reguladores, otros expertos y científicos, etc. Cada participante suele intercambiar y recuperar información de una variedad de fuentes. Las ferias permiten: obtener información directa acerca de todos los participantes en un sector de actividad económica, y facilita la detección de nuevas tendencias y expectativas de los actores y sus objetivos, escuchar sus interpretaciones del presente y futuro del sector, así como verificar los rumores.



En este artículo hablamos en concreto de las ferias, pero los mismos instrumentos que se aplican a este tipo de evento pueden emplearse igualmente durante una conferencia, congreso, etc. si los asistentes están relacionados con una actividad relevante para la empresa y pueden obtenerse informaciones concretas. Por otro lado, las técnicas que iremos detallando a lo largo del artículo pueden ser aplicadas tanto al nivel corporativo como de unidad de negocio, de área funcional o en interés del experto en IC que lleva a cabo la investigación. De hecho cada una refleja un propósito distinto. Si la investigación se realiza por parte de una empresa, se definirá como una operación de inteligencia competitiva, mientras que si lo hace en el ámbito particular, se define como inteligencia individual (Tena y Comai, 2001).

A continuación describimos las etapas o fases de un proyecto de investigación de IC a realizar en el marco de una feria.

## Fase I: Planificación

Como en cualquier acción o investigación de IC es conveniente definir lo que se quiere conseguir durante el evento o feria. De acuerdo con la estrategia de la empresa y las prioridades fijadas para la Unidad de IC, la propia unidad, con la colaboración en su caso de un cliente interno (área funcional, unidad de negocio, etc.), puede fijar los objetivos que la asistencia a una feria podría permitir alcanzar.

A continuación siguiendo la metodología propuesta por Herring (1999), pueden establecerse varios “temas clave de inteligencia” (key intelligence topics) que recojan las decisiones y áreas de incertidumbre en las que la obtención de información podría ser de especial ayuda. Cada tema se desglosa en varias preguntas que permiten a los investigadores centrar la búsqueda sobre el terreno.

La planificación tendría que empezar algunos meses antes de un evento (Calof y Fox, 2003) sugieren hasta 4 meses y puede seguir el siguiente esquema:

1. Identificación de los temas clave a resolver.  
Se trata de fijar por anticipado qué queremos conocer acerca de quién o de qué.

2. Definición de preguntas críticas. Se formulan varias preguntas (2-3 como mínimo) por cada tema clave para facilitar la comprensión de lo que se persigue con la investigación.
3. Organización de los temas en grupos temáticos.
4. Priorizar los temas según la urgencia e importancia que su impacto puede tener para la empresa. Si todos los temas son igualmente importantes y urgentes (es decir, ausencia de prioridades) el personal de investigación de campo tendrá dificultades para planificar sus acciones y asignar su propio tiempo y esfuerzo posteriores.
5. Identificar la fuente que podría suministrar la información relativa a un tema clave o pregunta correspondiente y donde puede ser localizada.
6. Asignación de recursos disponibles (investigadores) a las preguntas y las fuentes.
7. En su caso, realización previa de un entrenamiento y preparación específicos de los investigadores.

El conocimiento previo de la competencia y empresas de mayor interés debiera ayudar a definir los perfiles de las personas que probablemente estarán en la feria. Esto debería permitir proponer a qué personas hay que entrevistar y las técnicas de elicitación u obtención de información a utilizar.

**Caso I:** El “conejo de indias”. Durante una feria totalmente nueva y desconocida por parte de un equipo de investigación se tenía que averiguar un tipo de información general en el primer período de trabajo. Para identificar las personas más dispuestas a hablar el equipo empleaba dos entrevistas sucesivas con la misma fuente. La primera persona tenía el objetivo de verificar la disponibilidad de la fuente y si era posible obtener una primera información válida. Un segundo investigador tenía que volver a la misma fuente conociendo lo obtenido por el primero y averiguar información adicional en línea con los objetivos marcados.

El resultado de esta primera fase es la definición de un mapa con 3 elementos claves:

- las preguntas
- las fuentes asociadas
- las personas que tienen que obtener la información

La figura 1 muestra un ejemplo simplificado de un mapa a utilizar por el director de las operaciones. De él se deduce para cada investigador su propio detalle de las preguntas, actividades y fuentes que recibirá como instrucciones

Para la planificación de las acciones encaminadas a la obtención de la información es útil aprovechar la experiencia previa adquirida por la empresa en la asistencia a otros eventos de similares características.

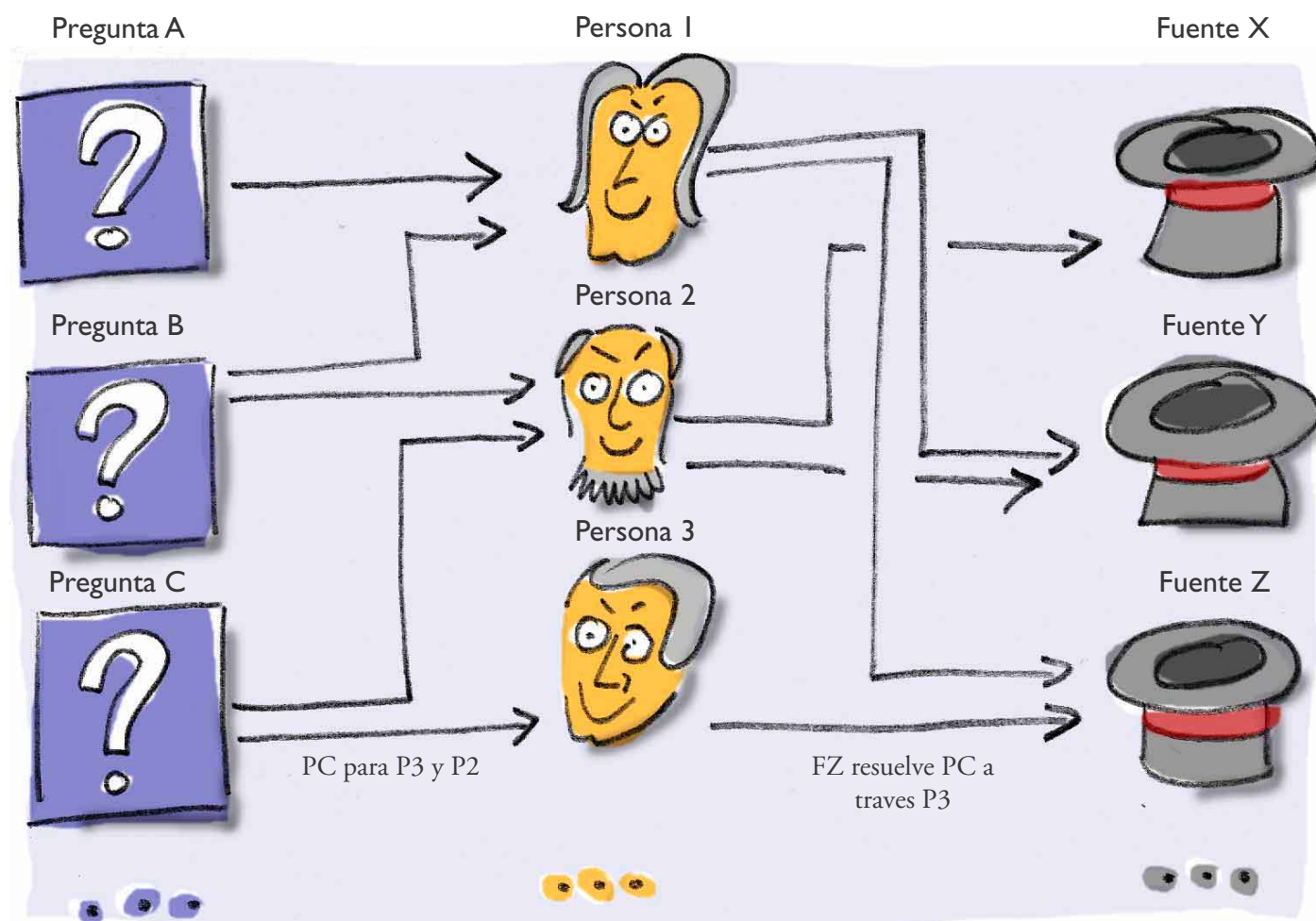
Si se trata de una feria o evento reiterado cuyo formato no varía substancialmente de año en año la planificación puede ser más detallada y certera, y por supuesto se debiera capitalizar el conocimiento y contactos previos con las personas que frecuentan el evento.

## Fase 2: Preparación

Una preparación completa de la asistencia a una feria puede incluir la redacción de guías especiales en las que se procede a acumular información como la siguiente:

- Lectura del catálogo general. Esto permite verificar la locación de las fuentes y definir un calendario de actividad coherente con los eventos especiales que se realizan a lo largo de la feria.

Figura 1 - Mapa de Preguntas, Recursos y Fuentes



- Mapa de la feria con los puntos clave a visitar.
- Teléfonos de contacto útiles.
- Dirección de hoteles y otros lugares de interés.

La tabla 1 muestra la información que puede obtenerse de las fuentes más comunes mediante la realización de diversas actividades.

Antes de comenzar el trabajo de campo es útil resolver temas como los que se mencionan a continuación:

- ¿Quién tiene la respuesta y quien es la fuente?
- Definición de las fuentes a entrevistar y otros puntos potencialmente relevantes para la obtención de información.
- Asignar los recursos disponibles (especialmente investigadores) a cada pregunta y/o fuente, en las combinaciones que resulten más eficaces para cumplir los objetivos fijados.

### Fase 3: Acción

La actividad de recogida de la información, es decir, la etapa de “acción”, se realiza durante todo el período de la feria. Si la visita no se realiza en un solo día, es conveniente establecer un lugar donde centralizar y coordinar las acciones. Este lugar puede ser una habitación del hotel donde se aloje el equipo investigador y sirve para gestionar las actividades de búsqueda, verificación, y análisis de la información. Asimismo, la “habitación de guerra” servirá para recibir nuevos o más detallados encargos o para intercambiar información con

Tabla 1 - Principales fuentes e información a obtener en una feria

Fuente	Qué hay que estudiar	Información obtenida
Expositores	Dimensión y forma del stand (superficie, disposición de los elementos, contenido, etc.). Empleados y su papel (comercial, técnicos, dirección, etc.). Personas y clientes que lo visitan. Slogan, publicidad y posters. Folletos publicitarios.	Obtención de los costes, número y tipo de personal, su profesionalidad y características individuales. Interés, clientes y tipología. Nivel de actividad comercial en los despachos (clientes y proveedores). Nuevos productos. Precios de productos. Listado de importadores y/o exportadores.
Seminarios, conferencias, paneles de expertos y debates	Temas expuestos y sus interlocutores o portavoces. Copia de la presentación. Número y característica de los participantes (número, tipo, etc.). Preguntas realizadas (qué, quién, y líneas de interés).	Identificación de expertos, líderes de opinión u organizaciones relevantes y sus conocimientos. Identificar avances de Investigación, Desarrollo e Innovación: líneas científicas o técnicas de investigación, estudios, etc. Interés de las empresas (actuales y potenciales) Inquietudes, oportunidades.
Presentaciones de productos	Características de producto. Periodo de lanzamiento. Número y características de los participantes (número, tipo, etc.). Preguntas realizadas (qué, quién, y líneas de interés).	Alertas de productos.

colegas. Shaker y Gembicki (1998), por ejemplo, han estudiado un sistema de paneles que permiten organizar un proyecto de IC empleando elementos visuales donde los analistas pueden comunicar y estudiar el nivel de información alcanzado en cada etapa de la ejecución del proyecto.

Es recomendable seguir durante el evento pautas como las siguientes:

- Estar abierto a conversaciones y encuentros muy variados. Esto implica un esfuerzo deliberado de socialización.
- Hacer preguntas pero respetando en todo caso la confidencialidad (Barron, 2003).
- Permanecer atento a aspectos que previamente se juzgaban de menor importancia pero que la propia adquisición de sucesivas informaciones puede permitir identificar como de mayor relevancia e informar al director de la operación, en su caso.
- Intercambiar tarjetas de visita con todas las personas que no están comercialmente vinculadas con el competidor, de manera que podamos emplear estos contactos en un segundo momento, en la feria o en el futuro.

La Tabla 1 muestra tres de los tipos de fuentes más frecuentes que pueden encontrarse en una feria y la información que cabe reunir de cada una de ellas. El mayor detalle y conocimiento de cada fuente puede combinarse con la asignación de los investigadores a las tareas que se derivan de la inteligencia a obtener.

#### Fase 4: Revisión y explotación de la información obtenida

Esta fase representa una vuelta a la “base de operaciones” para recapitular y extraer conclusiones de un proyecto de inteligencia competitiva en una feria. Reunida la información, quedan por llevar a cabo tareas cruciales del ciclo de IC:

- Análisis de la información

- Distribución de la inteligencia

Concluido el evento es interesante evaluar si todas las preguntas fueron contestadas correctamente y definir el nivel de éxito alcanzado en el logro de los objetivos establecidos al inicio. Además, esta fase de revisión también puede servir para mejorar los procedimientos seguidos durante el proyecto y perfeccionar las técnicas de planificación y captura de información utilizadas.

#### Aplicación de la Contrainteligencia en las ferias

Los casos 3 y 4 plantean las siguientes cuestiones: ¿Es necesario hablar de asuntos potencialmente críticos en lugares públicos y donde hay una concentración de personas con el grado mas alto de interés de informarse de novedades? ¿Cuál es el límite de la información que se debe compartir cuando éstos conciernen a aspectos clave de la estrategia de la empresa?

Los temas abordados en este artículo deben alentar la reflexión acerca de los métodos de contrainteligencia que se tendrían que considerar antes y durante la participación en una feria. Esta faceta de la IC penetra toda la actividad de inteligencia pero es especialmente significativa con respecto a las ferias y otro tipo de eventos que por su naturaleza están centrados en proyectar los mejores logros de la empresa hacia el exterior. Por lo general, el ámbito de la información que no debe comunicarse es pequeño, aunque su relevancia o riesgo sea muy alto. De nuevo, una planificación previa de la acción puede ayudar a establecer los filtros adecuados y ejecutar la operación en el marco de los parámetros de seguridad establecidos previamente.

La tabla 1 también se puede utilizar para identificar todos aquellos elementos a los que hay que prestar atención desde la perspectiva de contrainteligencia.

Una organización debe poseer preparación y profesionalidad tanto para obtener legal y éticamente la información que necesita para hacer que su empresa tenga éxito en sus decisiones competitivas como para proteger datos que podrían dar una

ventaja indebida a la competencia actual o futura. La utilización de protocolos de seguridad debiera evitar incidentes como los que se mencionan más arriba.

## Conclusión

La asistencia a ferias y congresos es una práctica empresarial generalizada. No obstante, creemos que en nuestro entorno es relativamente infrecuente la explotación deliberada y sistemática de las posibilidades de IC sobre un evento de tal naturaleza. Se menciona a menudo la práctica atribuida a los japoneses -aunque ciertamente, no sólo ellos llevan a cabo -, de enviar grupos de directivos a reunir toda la información posible sobre competidores en ferias y elaborar un informe de amplia utilización posterior interna (Zaintek, 2003). El impacto potencial de tales medidas para el aprendizaje organizativo es importante, al menos en los siguientes ámbitos:

- como desencadenante y acicate de la innovación.
- para hacer más eficaz la acción comercial y competitiva.
- para madurar decisiones de estrategia.

El enfoque sugerido en este artículo debiera ser de ayuda para incrementar de manera significativa los resultados obtenidos de los recursos asignados a la recogida de información en ferias y otros eventos.

**Caso 2:** 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 3:** 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 4:** 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 encontraba 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.

---

- Barron, A. (2003), "Getting the Most out of SCIP03". *Competitive Intelligence Magazine*, Vol.6, n.1, pp.34-35.

- Calof, J. y Fox, R. (2003), "Trade Show Intelligence: Intensive, Exhaustive and Fun". *Competitive Intelligence Magazine*, Vol.6, n.6, November-December, pp.6-10.

- Herring, J.P. (1999), "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs". *Competitive Intelligence Review*, Vol.10, n.2, pp.4-14.

- Nolan, J. (1999), *Confidential: Uncover Your Competitor's Top Business Secrets*



- *Legally and Quickly- and protect Your Own*. New York, HarpenCollins Publishers
- Nolan, J. (2003), "Getting the Most ROI from Your Trade Show Budget", *Competitive Intelligence Magazine*, Vol.6, n.6, pp.11-13.
- Shaker, S.M. y Gembicki, M.P. (1998), *The Warroom Guide to Competitive Intelligence*. McGraw-Hill.
- Tena, J. y Comai, A. (2001), "Los Propósitos de la Inteligencia en la empresa: Competidora, Cooperadora, Neutral e Individual". *El Profesional de la Información*, Vol. 10, n.5, pp.5-16.
- Zaintek (2003), *Guía de Vigilancia Tecnológica: Sistema de Información Estratégica en las Pymes*. Zaintek, Diputación Foral de Bizkaia.



***Joaquín Tena Millán***

MBA por la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA, EE.UU.). Doctor y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor titular de Organización de Empresas de la Universidad Pompeu Fabra.

Director del programa MBA Part Time y del Diploma de Dirección de Empresas del IDEC, centro de formación continua de la Universidad Pompeu Fabra. Autor de varios artículos y libros. Es miembro editorial del Journal of Competitive Intelligence and Management (JCIM) y asociado a SCIP y a la Strategic Management Society. Para contactar con el autor: joaquin.tena@upf.edu



***Alessandro Comai***

Licenciado en Ingeniería industrial (BSc.Honor), MBA por la Universidad Pompeu Fabra y doctorando en Ph.D Management Science por ESADE.

Actualmente trabaja como consultor independiente en 2IC. Sus clientes son empresas privadas del sector industrial, público y centros de formación.

Ha impartido diferentes cursos y seminarios sobre la Inteligencia Competitiva. Es director de la revista PUZZLE, miembro editorial del Journal of Competitive Intelligence and Management (JoCIM) y está asociado a SCIP. Para contactar con el autor: acomaik@esade.edu

# GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO DE NATURA COSMETICOS: SER VIRTUAL Y EL SABER REAL

por *Yara Rezende*

## Sumario/Summary

Se describe el trayecto de crecimiento, la visión e iniciativa pionera e innovadoras de Natura Cosméticos S.A. (mayor empresa brasileña del sector de Cosmética), en la Gestión de Información y Conocimiento como oportunidad de añadir valor y diferencial competitivo al negocio. Introduce consideraciones respecto del verdadero significado de la Gestión del Conocimiento, como fuera propuesto por sus creadores Nonaka y Takeushi, cuestionando el carácter tecnicista adquirido en Brasil en relación al original. Así mismo apunta a una visión sobre la Gestión del Conocimiento de la empresa, en consonancia con las consideraciones hechas por los autores, mucho antes de que éstos las formularan. Aporta una descripción de los fundamentos del pionero sistema virtual de información de Natura, considerado como la primera biblioteca virtual del país, cuyo foco es el acceso a la información de manera rentable allá donde se encuentre, en detrimento de mantener archivos de información o documentos.

Its describes the growth trend and pioneering and innovatory vision of Natura Cosméticos S.A. (largest Brazilian firm in the Cosmetics industry), where Information and Knowledge Management is regarded as an opportunity for giving business added value and competitive edge. It introduces some points regarding the true meaning of Knowledge Management, as suggested by its creators Nonaka and Takeushi, and questions the "technicist essence" the concept has acquired in Brazil in comparison to the original. It also hints at a vision of corporate Knowledge Management in consonance with the ideas put forward by its inventors, long before they formulated them. It provides a description of the virtual information system pioneered by Natura, considered to be the first virtual library in the country, and which focuses on cost-effective access to information wherever it may be, as opposed to keeping information files or documents.

## Una historia de Relaciones y Resultados

Natura, empresa brasileña del sector de Cosmética, inicia su actividad en 1969 como modesta tienda de productos y asesoramiento estético personalizado, con una plantilla de siete funcionarios, multiplicados en 1980 hasta 200, y una red de dos mil consultoras dispersas por el país asesorando y revendiendo sus productos. En esa etapa su crecimiento se amplió hasta 35 veces.

En 1990 rebasaba los 1.800 funcionarios y cincuenta mil consultoras, mientras que entre 1993 y 1997, creció 5,5 veces. El año 1997 se inicia como la mayor empresa brasileña de Cosmética con tres mil trabajadores, 145.000 consultoras en Brasil y cerca de 10.000 en América Latina. En 1998 fue destacada como "empresa del año" por la edición anual de "Melhores & Maiores" de la revista "Exame".

Ya en el 2000, obtuvo el segundo puesto del sondeo "Empresas mais admiradas do Brasil" realizado por la revista "Carta Capital" y por el instituto "Interscience", teniendo solamente por delante a Microsoft. En el 2002 asciende a 307.000 consultoras en Brasil y 15.000 en Argentina. Logrando un volumen de negocio de R\$ 1,9 billón y registrando un beneficio líquido de R\$ 119 millones, el mayor desde su fundación y que significó un crecimiento de 187,5% con relación al anterior año. Según la estadística realizada por The Financial Times en colaboración con Pricewaterhouse-Coopers, "The

Worlds Most Respected Companies”, divulgada en el inicio de 2003 por el “Jornal Gazeta Mercantil”, apuntando las noventa compañías más admiradas por CEOs, escuchados en todo el mundo, Natura obtiene la novena posición entre las empresas brasileñas, y la trigésimo quinta, en un total de 47 empresas de todo el mundo, que “mejor controlan y utilizan los recursos ambientales”.

Dicho crecimiento rápido y significativo refleja el cometido general del negocio, una cultura, criterio y valores apoyados en el ser humano, en la relación consigo mismo y con el mundo. Tal cultura, creencias y valores se hacen presentes también en los productos desarrollados y fabricados y advierte sobre un trabajo orientado por la relación de la empresa con el consumidor, los consultores-revendedores, proveedores y compañeros, y en fin con la sociedad.

La razón de ser de Natura es diseñar y comercializar productos y servicios que promuevan el- bienestar bien-; entendido el- bienestar- cómo la relación armoniosa y agradable del individuo consigo mismo y su cuerpo, y, -estar bien- cómo la relación empática y placentera de éste con el otro y el mundo.

Armonía y placer que orientan también todas las relaciones internas y externas de la empresa sustentadas en los siguientes valores:

- Humanismo, que cultiva las relaciones valorizándolas. Es el potencial humano que respeta y estimula la individualidad, enriquece la diversidad y busca contribuir al perfeccionamiento de la sociedad y de la calidad de las relaciones, en cada una de sus acciones;
- Equilibrio, que se inspira en la armonía y dinámica de la naturaleza concebido el hombre como parte con la que armonizar y entrar en interacción.
- Transparencia, que se deja conocer y que vive sus procesos abiertamente, de manera franca y sin ambigüedades o discriminaciones, y buscando la calidad con el reconocimiento de sus imperfecciones, compartiendo dudas y buscando respuestas.
- Creatividad, para emprender e innovar, buscando relaciones audaces con alegría, determinación y pasión, teniendo como objetivo un

perfeccionamiento continuo asentado en la intuición, sensibilidad y conocimiento.

¿Y que es cultivar relaciones, armonizar y entrar en interacción, compartir y osar innovando, - sino la mas auténtica expresión y práctica de la gestión del conocimiento - tal y como lo describieran Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeushi (1997) en su precursor título “Creación del Conocimiento en la Empresa”. Según los autores “(...) el conocimiento, a diferencia de la información, se refiere a creencias y compromisos.” Natura no tan sólo identificó dicha perspectiva mucho antes que Nonaka y Takeushi, sino que desde entonces sigue fortaleciendo en el día a día prácticas y valores corporativos que estimulan la gestión del conocimiento de manera espontánea e independiente de herramientas y tecnologías. “Una empresa que entiende sus creencias y valores como conceptos integrantes del conocimiento, reconoce que diferentes personas con diferentes valores, generan conocimiento en función de sus valores” (Abreu, 2002).

A lo largo de sus 34 años de existencia Natura ha sido reconocida por el alto grado de innovación de sus productos y por la anticipación en iniciativas y conquistas que valoran al alza la práctica de relacionamientos. Iniciativas que abarcan desde el esmero y atención en la venta por relacionamientos; que contrariando el hasta entonces conocido como sistema de venta directa, limitado a la venta de productos a domicilio, busca la relación de confianza y proximidad entre el consultor-revendedor y sus clientes; hasta el compromiso con un modelo de negocio que promueva el desarrollo sostenible, a través de la relación del hombre con la naturaleza, mucho antes que cualquier otra empresa del país.

## La gestión del conocimiento en Natura: El Brasil que conoce el Brasil

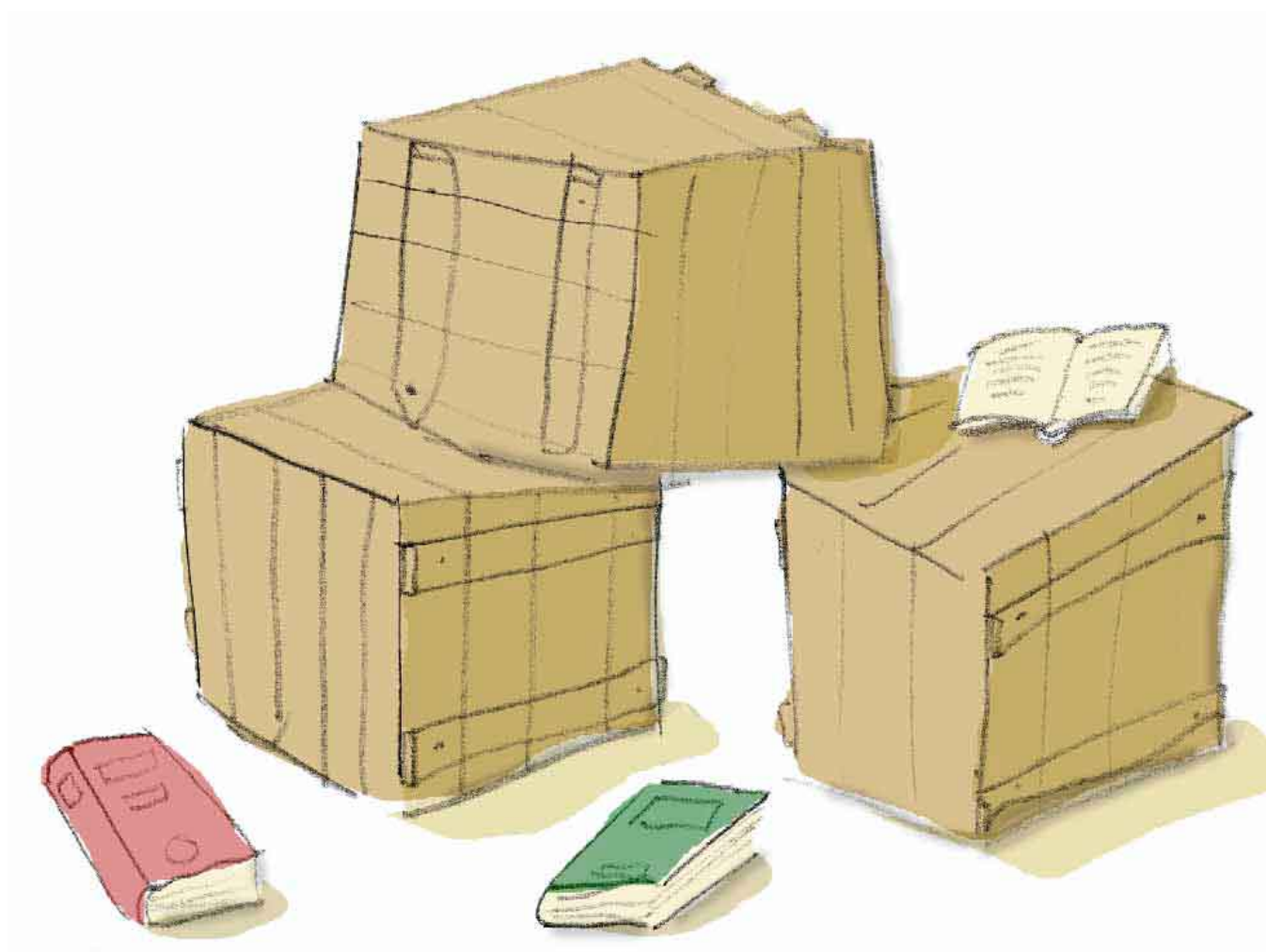
Mucho se ha hablado acerca de la importancia de la gestión del conocimiento en cuanto práctica que busca registrar, compartir y retener en la empresa los “modos de hacer” y “pensar” exclusivos que pueden reportar valor y diferencial competitivo al negocio. Poco se sabe, sin embargo, sobre los resultados concretos de proyectos de Gestión del Conocimiento realizados en

Brasil, y aún dentro de los pocos que se conocen, se percibe una gran dificultad en identificar o mensurar retornos debido, usualmente, a la mera implantación de las tecnologías, finalmente herramientas que no constituyen la gestión en sí.

La literatura y los eventos sobre Gestión del Conocimiento que proliferan en el país, refuerzan en gran parte la sobrevaloración de la adopción de tecnologías en detrimento de soluciones fundamentadas en procesos y personas, que serían, en última instancia económicamente más accesibles a pequeñas empresas que constituyen mayoría en Brasil. Se genera así una falsa creencia sobre qué empresas reúnen condiciones para hacer gestión del conocimiento, como si tan sólo las grandes compañías, en disposición de recursos

significativos para inversiones en tecnología, pudiesen o debiesen innovar.

Más que la estricta adopción de soluciones basadas en experiencias de países de cultura y economía diversos de la Brasileña, las empresas nacionales, deben, en éste momento, hacer una reflexión crítica sobre lo que Brasil sí puede, crear, e incluso, ofrecer al mundo, en términos de metodologías de gestión del conocimiento, en sintonía con una realidad dónde la pequeña y mediana empresa es una mayoría que dispone de escasos recursos para inversiones en tecnología enfocada a la gestión del conocimiento. Sin contar aún, la gran cantidad de micro empresas y pequeños negocios familiares, a menudo informales, que detienen un significativo grado de conocimiento transmitido a lo largo



de generaciones, que hasta el momento ha sido completamente ignorada por el business tecnológico de la gestión del conocimiento.

Se olvida que la gestión del conocimiento puede ser hecha por todo y cualquier tipo de empresa; desde las de la economía de la información, a las de servicios, industriales, e incluso operantes en los segmentos agropecuario, deportivo, artesanal, cultural, educativo, entre otros. Cuánto más informal e intangibles sean los activos envueltos hasta llegar a un servicio o producto final diferenciado, más necesaria y económicamente atractiva se hace la gestión del conocimiento de una empresa. El reto de la gestión del conocimiento en Brasil, es el país poder conocerse a sí mismo. “Brazil no conoce Brasil, Brasil nunca fue al Brazil.”

La experiencia de gestión del conocimiento en Natura ofrece una buena oportunidad de reflexión, al destacar la importancia de las relaciones intersubjetivas, es decir, la interacción de las personas en detrimento de la mera implantación de tecnologías. Mostrando que las tecnologías son ante todo medios, y, opuestamente a las personas, nada crean.

La aceptación del valor e importancia del conocimiento para la gestión del negocio, es intrínseca por ejemplo al propio sistema de venta por relacionamientos adoptado como opción estratégica para comercializar los productos de marca Natura. El sistema se conforma de un modelo comercial que busca la construcción de relaciones y la diseminación de conceptos y productos entre los clientes. Dicho modelo fue objeto de revisiones en la década de '90, y desde entonces ha procurado seguir el gran crecimiento del negocio, sufriendo constantes adaptaciones, en un proceso de evolución y perfeccionamiento que exige significativas inversiones. En el 2002 se decidió invertir en un sistema estructurado de registro y diseminación interna de la inteligencia de ese modelo comercial. Para ello se elaboró un portal de conocimiento reuniendo información, conceptos y registros de conocimiento, sobre las prácticas del modelo comercial. Simultáneamente proporcionaba la diseminación y uso plural de conocimientos, y facilitaba también la estructuración de un flujo continuo de actualización de contenido, preservando vivo todo el conocimiento del proceso. Así pues, aunque la solución adoptada se valga de la tecnología e-learning para la realización de workshops, las actividades presenciales de los colaboradores-alumnos en palestras, discusiones

y en un juego de negocio, están considerados como las fases más importantes del proceso y son por lo tanto obligatorios. Destacan las relaciones prevaleciendo sobre el medio tecnológico.

## La gestión de la información en Natura: del archivo al “acceso” o cuando es una virtud ser virtual

El reconocimiento del valor e importancia estratégica de la información para la gestión del negocio hizo que en 1992 Natura implantase el primer sistema virtual de información del país, hoy conocido también como la primera biblioteca virtual. Contrariamente a los habituales sistemas de almacenamiento de información, prioriza la búsqueda ágil e inteligente de datos e información en sintonía con el contexto de conceptos, criterios y valores de empresa, y la búsqueda constante de innovación. Así confluyen la agilidad proporcionada por herramientas de tecnologías de la información y la inteligencia garantizada por especialistas del sector de la información, que operan e interpretan contenidos, apoyándose en una sólida experiencia en actividades de brokerage -pionera en el país- y en sus relaciones interpersonales, a lo que se suma también sus diversas maneras de ver el mundo y conocimientos específicos. El diferencial del sistema virtual de información de Natura es permitir un seguimiento de lo más moderno e innovador que está ocurriendo en el mundo, en las áreas de interés del negocio como cosmética y cosmetología, venta directa, dermatología, moda, procesos de fabricación de cosméticos, embalaje, calidad, protección a la biodiversidad y medio ambiente, fitoterapia, sicología, hábitos de consumo, seguimiento de la competencia, entre otros.

“El análisis de las necesidades de empresa exige alguien que conozca y entienda el campo altamente especializado de la información, ya que el volumen disponible es tal que tan sólo los especialistas encontrarán los principales conductos. Las fuentes son totalmente diversas. Las propias empresas pueden generar parte de esa información, como referentes a clientes y no-clientes y sobre la tecnología en su propia área de actuación. No obstante, una buena parte de las necesidades de conocimiento de la empresa sobre el ambiente sólo está disponible en fuentes externas - todos los tipos de bancos



y servicios de datos, periódicos en distintos idiomas, asociaciones comerciales, publicaciones estatales, informes del Banco mundial, trabajos científicos y estudios especializados” (Drucker, 2000).

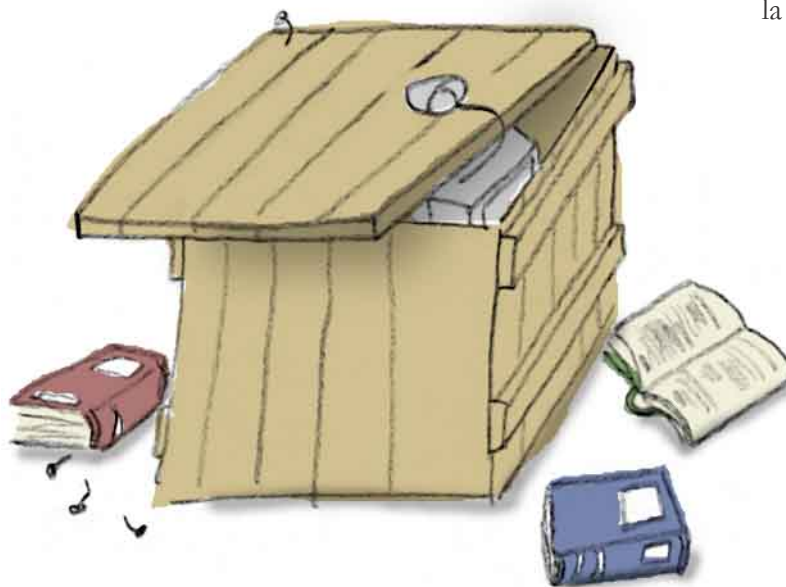
La propia dinámica del segmento de negocio de Natura, en el que cada día son descubiertos nuevos activos químicos más eficaces- tan variables como tendencias de moda y estilos de vida- que hacen surgir y desaparecer líneas completas de productos; y la nueva competencia extranjera, llegando a diario al país, impone la necesidad de un sistema que priorice el acceso a la mayor cantidad y variedad posible de información permitiendo anticipar tendencias y lanzar de manera inmediata productos innovadores.

Con su biblioteca virtual Natura ha quebrantado el paradigma de los centros de documentación de empresas, donde era supuesto que una colección (ya fuera ésta grande o pequeña) de libros y periódicos especializados, al repetir dentro de la propia empresa la misma estructura de recursos y servicios de una “biblioteca tradicional”, podría cubrir las necesidades de información para actualización tecnológica y seguimiento de mercado; aunque en realidad la mayoría de veces acababa por transformarse en una “biblioteca de ocio” o una “biblioteca del gremio” de funcionarios.

Ya en el momento de implantación de su sistema virtual de información, en 1992, era perceptible para Natura que en un escenario de globalización de mercados y hacinamiento de competencia, el ahorro de tiempo y las ventajas frente a la competencia no podrían tener límite. Como también, que el acceso a la información no podría estar restringido o limitado

a información susceptible de ser almacenada en una sala o archivo.

Añádase, que el desarrollo científico y tecnológico extremadamente dinámico y una significativa reducción del ciclo de vida de los productos provoca que montañas de documentos, informes y otro tipo de datos se vuelvan muy pronto obsoletos. De tal forma no sería rentable tratar la información como un bien estable, cuando en realidad la información en el actual contexto de negocios es una “commodity”, que ahora se comporta como un instrumento de innovación, ahora como un bien de consumo inconstante.



Más importante que tener la información, es saber dónde obtenerla de manera rápida y eficaz. “Guardar” no significa “disponer” cuando se necesita, en el sentido de mantener una biblioteca o Archivo dentro de la empresa, lo que tiene un coste generalmente subestimado cuando se pretende disponer de un sistema de información rentable.

El esfuerzo de búsqueda de información debe ser dirigido hacia un espectro más amplio relativamente a una mayor probabilidad de encontrar la información deseada, a la vez que debe implicar un menor desgaste de recursos energéticos, de manera a posibilitar flexibilidad y rapidez de respuesta frente a los cambios.

Según este planteamiento, la administración de archivos o de documentos no debe ser la base de un sistema de información cuyo objetivo es la innovación y la gestión del negocio. ¿Por qué repetir dentro de la empresa una estructura de archivo o archivos propios de una biblioteca, cuando en realidad ya es posible equipar y adecuar un acceso a la información y contenidos de archivos ya existentes?

Es sobre la base de ese concepto de acceso a la información en detrimento de mantener archivo de documentos, que Natura inicia una política de incremento de acceso e intercambio, con organizaciones productoras de información y de mantenimiento de archivo, en ámbito nacional e internacional, principalmente a través de bancos de datos on-line. Paralelamente se desarrolla un sistema interno de bases de datos para disponer de manera ordenada e inteligente, la gran cantidad de información capturada externamente. Surge así, la primera biblioteca virtual del país, cuyo archivo no es físico sino compuesto por el conjunto de posibilidades de acceso a información existente en cualquier parte del mundo, con la ayuda de herramientas de tecnologías de información, aliadas al conocimiento propio de las personas que las operan. La “biblioteca” de Natura es virtual porque no cabe en una sala. Su dimensión no está limitada por muros. Ella es el propio mundo: el “mundo de información” al que empieza a ser posible acceder.

El radio de actuación del área de información de Natura, es la investigación y prospección de datos e información técnico-científica y de mercado, su dispersión ágil dentro de la empresa, y la consecuente disponibilidad para el acceso a través de un sistema interno de bases de datos, bases de almacenamiento de información y registro de conocimiento.

Además de la investigación y prospección de información, del desarrollo y manutención de bases de datos, de información y conocimiento; el área de información de Natura posee un archivo, el único de que se tiene noticia en el mundo, con cerca de diez mil productos cosméticos de difusión mundial debidamente registrados y descritos en una base de datos.



**Yara Rezende**

Graduada en biblioteconomía en la Universidad de São Paulo, ahora trabaja como director de información en Natura Cosméticos S.A. (Brasil). Imparte varios seminarios en el curso “Information Management for Knowledge Management” en la escuela de postgrado SENAC y es creadora de la primera Librería virtual en Brasil (1981). Es especialista en sistemas de información para el negocio, la gestión del conocimiento y las actividades de intermediación.

Para contactar con el autor:

yararezende@natura.net

- 
- Abreu, M. C. (2002), *Um estudo de como a gestão do conhecimento pode potencializar a venda direta*. São Paulo; pp.22.
  - Drucker, P. F. (2000), “As informações de que os executivos realmente precisam”. *Harvard Business Review* (ed.) Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, pp.9-30.
  - Nonaka, I. y Takeushi, H. (1997), *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus. pp. 358
  - “Respeito ambiental”. *Gazeta Mercantil*, Seção Saneamento e Saúde, São Paulo, p. C2, 17 fev. 2003.

# SERVICIOS AVANZADOS DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA E INTELIGENCIA COMPETITIVA EN PYMES: EL CASO ZAINTEK

por *Zaintek*

## Sumario/Summary

El artículo ofrece un recorrido por el proyecto impulsado por Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, exponiendo sus objetivos, servicios y métodos empleados. Servicios de inteligencia y vigilancia tecnológica, a través de herramientas propias de la tecnología de la información, como página web y extranet, detallando ámbitos de consulta. Se observará en una tabla explicativa los tipos de información estratégica y cuestiones que Zaintek puede cubrir. Una ocasión para apreciar el proyecto como proceso: su generación, desarrollo por fases, resultados y datos conclusivos.

The article gives a survey through the project that "Innovation and Economics Promotion Department" from Regional Deputy in Bizkaia has set up, putting on view objectives, services, and employed methods. This is concretely expressed, in intelligence services and technological watching, through technology information tools such as web and extranet, while fixing details above proper consulting areas. Also advances a explicit chart with potentially required strategy information points and questions Zaintek services may cover. An opportunity of appreciating project as a process itself, comprising its generation, development phases, outcome and concluding data.

Los cambios que se producen en el entorno de la empresa son significativos, y no siempre son claras sus posibles repercusiones. Sólo un correcto conocimiento y comprensión del entorno permite la detección de oportunidades y amenazas.

Por ello, un ingrediente básico del éxito empresarial a largo

plazo es el acceso, en tiempo y forma, a la información estratégica para su posterior transformación en pautas para la acción. Todo lo que se haga en el sentido de apoyar este proceso en las pymes y posibilitar que el empresario no se sienta solo en la toma de decisiones, siempre ha de ser bienvenido.

Todavía pocas empresas (y de manera específica las pymes), consideran la posesión de información estratégica como una inversión de futuro.

Una empresa, que tenga acceso a información estratégica, promueva la comunicación, cuyos gestores mantengan contactos con fuentes externas de información y capaz de transformar esta información en gestión, incrementará exponencialmente sus posibilidades de obtener innovaciones de éxito. La información ha de considerarse un factor más de producción de la empresa; deberá organizarse su captura, tratamiento y distribución.

Detectar tendencias y/o tecnologías clave, captar y analizar acciones de los competidores, analizar los últimos desarrollos de los proveedores, son sólo algunos de los aspectos a considerar por medio de unas actividades coordinadas de vigilancia.

**¿Cómo surge el proyecto Zaintek ?**

El Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, continuando con su labor de difusión de herramientas avanzadas y mejores prácticas en el ámbito de la gestión empresarial, impulsó en el año 2002 una

iniciativa pionera: Zaintek. Servicio de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.

El servicio Zaintek está dirigido a pymes de Bizkaia de menos de 100 empleados y tiene el propósito de ejecutar un plan de acción que permita cumplir los siguientes objetivos:

- Sensibilizar a pymes de Bizkaia sobre el uso de la información como herramienta de gestión estratégica.
- Actuar, mediante la integración de agentes expertos, como red de valor en la resolución de los problemas de información estratégica.
- Ofrecer resolución de consultas puntuales y expertas sobre necesidades de información de las empresas.
- Diagnosticar e Implantar Sistemas de Información Estratégica a la medida de las pymes.

### Servicios y Métodos empleados

Zaintek ha configurado los servicios de inteligencia y vigilancia tecnológica (véase tabla 1) a través herramientas de tecnología de la información en dos niveles:

1. Página web de Zaintek que permite el acceso a dos zonas:

**Zona pública** - donde se obtiene información referida a noticias, debates, resúmenes de informes tecnológicos y

sectoriales, acceso a los documentos de la biblioteca, etc.

**Zona miembros** (acceso restringido a pymes de Bizkaia): mediante una clave personalizada se accede a todos los servicios personalizados de información estratégica y de vigilancia, entre los que se incluyen: un boletín personalizado de noticias de interés, informes tecnológicos y sectoriales a texto completo y la posibilidad de solicitar servicios específicos de consultas, alertas y sistemas de información empresarial (SIE).

2 Extranet: Se trata de una aplicación web de acceso restringido a los expertos integrados en la red de colaboración de Zaintek y al propio coordinador. Se realiza todo el trabajo interno y se encuentran configurados los flujos de trabajo entre usuarios-coordinador- expertos.

### Tipos de Información Estratégica solicitada

La experiencia de Zaintek, madurada en estos dos años de actividad, demuestra que existen 5 necesidades básicas a cubrir en las pymes de Bizkaia. Se trata de información, sobre: empresas, mercado, producto, reglamentación y ayudas, tecnología.

Este tipo de información está pensada para solucionar fundamentalmente necesidades “puntuales” de las empresas. Tabla 2 muestra en detalle la información pedida y el tipo de consulta que se puede realizar a Zaintek.

Tabla 1 - Servicios ofrecidos a través del Portal

Zona pública	Zona miembros
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noticias.</li> <li>- Debates.</li> <li>- Resúmenes de informes tecnológicos y sectoriales.</li> <li>- Documentos de la biblioteca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletín personalizado.</li> <li>- Curso de formación on-line.</li> <li>- Consultas, con respuesta a necesidades de información puntual que surgen en la empresa durante el desarrollo de su actividad.</li> <li>- Alertas, dando respuesta a necesidades de información continua en la empresa. Tras definir un perfil de necesidades concretas de información, se actualiza según el periodo establecido.</li> <li>- SIE (Sistema de Información Empresarial), diseñado a “medida, que define el conjunto de actividades coordinadas y permanentes de búsqueda, análisis, tratamiento y difusión de la información adecuado a cada empresa en dos niveles: Diagnóstico e Implantación.</li> </ul>

Tabla 2 - Tipos de necesidades e Información Estratégica

Necesidad	Información	Preguntas
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes económico-financieros.</li> <li>- Balances anuales de cuentas- Información de competidores, distribuidores, proveedores, consultores, técnicos, clientes potenciales.</li> <li>- Posicionamiento de empresas dentro de un sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la situación económico-financiera de Mecanizados Z, competidor directo de mi empresa?</li> <li>- ¿Cómo se encuentra posicionada Mecanizados Y con respecto al mercado en el País Vasco?</li> <li>- ¿Me podrían facilitar un listado de fabricantes del producto X en China, Taiwan y Corea?</li> <li>- ¿Me pueden facilitar un listado de los expositores en la feria Y de Alemania?</li> </ul>
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líneas de distribución de un producto.</li> <li>- Planes de viabilidad de un negocio, actividades complementarias y sectores.</li> <li>- Posicionamiento de la competencia.</li> <li>- Datos estadísticos de importación/ exportación, volúmenes de venta, cuotas de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se encuentra posicionada mi empresa en el mercado de los complementos de automoción?</li> <li>- ¿Cuáles son los datos de importación del producto x en los países (por ejemplo) de China, Colombia y Australia?</li> <li>- Para adentrarse en un nuevo sector complementario a mi actividad: ¿Cuáles son las empresas que pertenecen a este sector? ¿Y sus productos?</li> <li>- ¿Me podrían facilitar un listado de bibliografía actualizada sobre el mercado x?</li> </ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características de productos comercializados o potenciales.</li> <li>- Patentes.</li> <li>- Marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenemos un posible proveedor extranjero de grapadoras tipo Hs231. ¿Es posible la comercialización de dicho producto sin problemas en España, o existe alguna patente que lo impida?</li> <li>- Me gustaría saber si la marca Y, se encuentra registrada y en qué clases.</li> <li>- Necesitamos información sobre la existencia de alguna membrana filtrante de gases con características especiales, que sea resistente a altas temperaturas (400°).</li> </ul>
Normativa, reglamentación y ayudas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas en general.</li> <li>- Legislación.</li> <li>- Reglamentación técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos gustaría estar informados mensualmente de la nueva legislación que surge sobre residuos a nivel estatal y autonómico. La normativa X entrará en vigor el año que viene. ¿En qué se basa esa normativa? ¿Cómo puede afectar a mi negocio?</li> <li>- Nos gustaría saber si las normas que utilizamos en nuestros procesos son las correctas o existen otras más actualizadas que deberíamos cumplir, y cuánto cuesta cada una.</li> </ul>
Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de tecnologías emergentes.</li> <li>- Detección de señales débiles.</li> <li>- Apoyo a la implantación de nuevas tecnologías en los procesos productivos; equipamiento, sistemas automatizados, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el estado actual de desarrollo de la tecnología X a nivel estatal y los principales grupos de investigación y empresas dedicadas al desarrollo y comercialización de esta tecnología?</li> <li>- Principales tecnologías automatizadas asociadas al proceso de pintado de piezas metálicas. ¿Qué eventos se van a desarrollar durante el próximo año en el ámbito europeo referidos a biotecnología?</li> </ul>



## Fases del proyecto Zaintek

El proyecto Zaintek (todavía en curso) se ha desarrollado en dos fases centrales:

1ª- Fase de generación y difusión inicial del servicio.

Durante el año 2002, se realizan diversas presentaciones sectoriales a pymes de Bizkaia, con el propósito de ilustrar el esquema de servicios iniciales que se ofrecen y la forma de acceder a ellos. Se trataba de cumplimentar los hitos de:

- Sensibilización a pymes en el uso de información estratégica
- Introducción de pymes en actividades de Vigilancia Tecnológica
- Resolución de consultas expertas

2ª- Fase de desarrollo. Se corresponde con el plan de gestión del servicio para el año 2003. En esta fase, se consolidan todos los servicios ofrecidos en el 2002 y se añaden otros nuevos, como son la edición de un boletín Zaintek, el desarrollo de un curso básico on-line sobre Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva y la edición de una Guía de Vigilancia Tecnológica.

En paralelo, se impulsan las labores de marketing, para llegar a un mayor número de empresas miembro, y lograr que éstas soliciten servicios cada vez más cercanos a la Inteligencia Competitiva.

En los primeros meses del 2003, se ha puesto en marcha una serie de experiencias piloto del servicio más avanzado de Zaintek - los Sistemas de Información Empresarial (SIE) a medida - en tres empresas de diversos sectores relevantes de Bizkaia. Se trataba de cumplimentar los hitos de:

- Diagnosticar e Implantar Sistemas de Información Estratégica a la medida de las pymes
- Ilustrar con casos prácticos diferentes realidades empresariales de la pyme
- Presentación de metodología y recursos, aptos para ser utilizados por la pyme

## Resultados obtenidos hasta hoy

Zaintek ha creado una comunidad on-line formada por más de 450 empresas, en cuya web ofrece un vehículo de comunicación y permanente oferta de servicios, bien como 1245 noticias de actualidad, 31 informes tecnológicos y sectoriales; y un curso de formación en Vigilancia Tecnológica para su seguimiento a través de la red.

Se ha realizado más de 480 intervenciones y prestación de servicios a demanda en 105 empresas.

Se ha editado un boletín mensual off-line con alertas y noticias de vigilancia, unos monográficos sobre temas horizontales de interés para nuestras pymes. En breve se publicará un “manual para implantación de un Sistema de Información Empresarial (SIE)”.

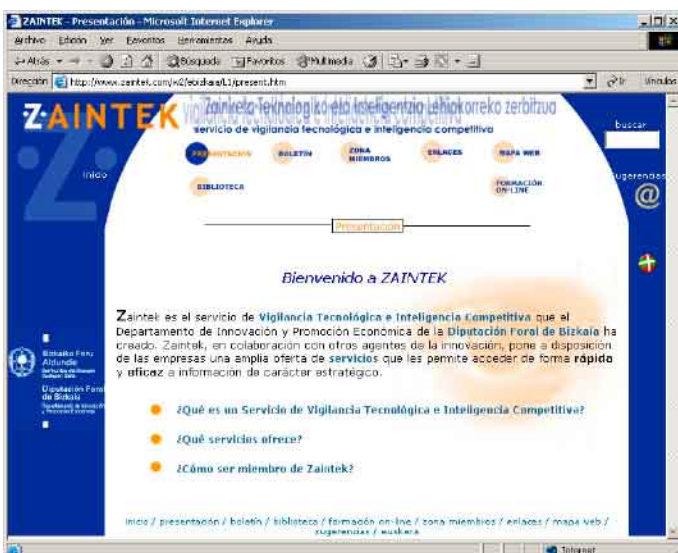
## Conclusiones finales

Durante estos dos años de andadura, Zaintek ha logrado la adhesión de más de 450 empresas pymes de Bizkaia, interesadas en diferentes servicios de VT e IC, mediante la creación de un servicio pionero, aplicado y dirigido específicamente a las pymes.

Es destacable el planteamiento innovador que permite la integración de toda la operativa de los servicios a través de la web, mediante dos aplicaciones de gestión:

Página Web, para el uso público de ciertos servicios (noticias, debates, biblioteca, etc.) y como portal de acceso para nuestras empresas miembro, donde poder realizar consultas y alertas o SIE's.

Extranet, en la que existen dos figuras fundamentales que son el coordinador (encargado de gestionar los flujos de trabajo entre usuarios-Zaintek-expertos) y los expertos (encargados de dar respuesta a los diferentes necesidades bajo demanda de los usuarios.)





# ESADE GUIAME!: LA GUIA EMPRESARIAL DE ESADE, SE RENUEVA

ESADE - (<http://www.esade.es>), fundada en Barcelona hace 45 años continua mejorando sus servicios. En esta ocasión con un salto cualitativo muy importante en su guía empresarial creada en 1997 y con una media de 25.000 visitas mensuales. ESADE Guiame! (<http://www.esade.es/guiame/index.php>), está elaborada y gestionada por el Centro de Información Empresarial (CIE) de ESADE y esponsorizada por la Diputació de Barcelona y “la Caixa”.

Con la nueva versión (figura 1) son incorporadas nuevas secciones, se integran los anteriores contenidos, y añade un motor de búsqueda interno que permite una recuperación global de la información sobre un sector,

ámbito de conocimiento o ámbito geográfico determinado. Se consolida así como uno de los mejores portales de referencia en el sector de la información empresarial en España.

Destaca la referencia a “Guíame de un vistazo “por su claridad sobre la operativa del portal y el posicionamiento alcanzado con las respuestas a las preguntas -¿para qué nos recomiendan? y -¿qué opinan nuestros usuarios?-

En este nuevo portal, ESADE Guiame! incorpora gran capacidad de gestión de contenidos que junto a la calidad y capacidad de información propia de ESADE, lo convierte en un potencial candidato a ser el principal portal del sector de la información empresarial en España.

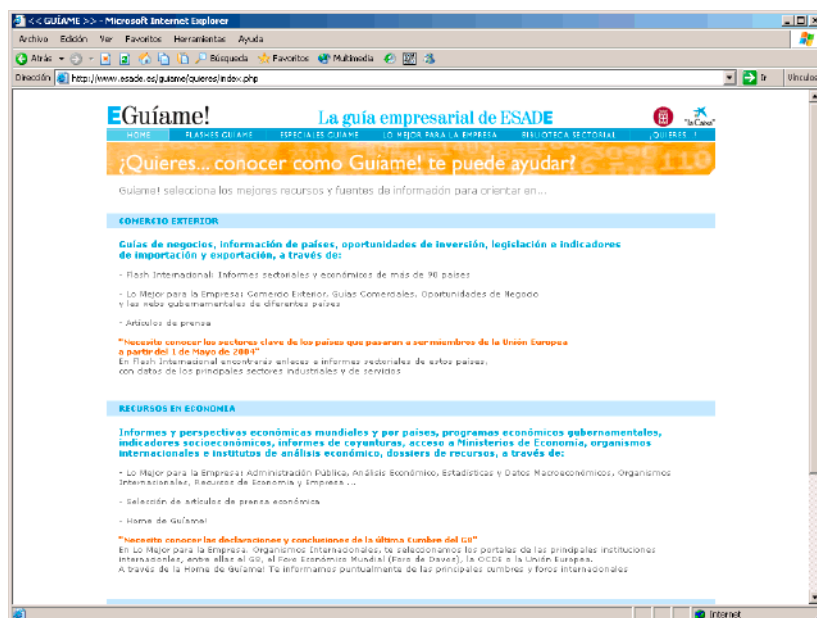


Figura 1 - Portal de ESADE Guiame!

## ¿Estáis interesados en escribir un artículo en Puzzle?

La planificación de PUZZLE para este año que se inicia es la siguiente:

- Número 10 - Métodos y técnicas para la búsqueda de la información (Marzo)**
- Número 11 - Distribución de la inteligencia y comunicación (Mayo)**
- Número 12 - Educación y formación (Julio)**
- Número 13 - Uso de la IC en las PYMES (Septiembre)**
- Número 14 - Gestión del conocimiento y capital intelectual (Noviembre)**

Si alguno de estos temas es de tu interés y te animas a colaborar con PUZZLE envía tu propuesta a [cordinacion@revista-puzzle.com](mailto:cordinacion@revista-puzzle.com). Estamos convencidos que con vuestras colaboraciones obtendremos un mejor nivel en PUZZLE que repercutirá en todos los suscriptores.

## ● REFERENCIAS Y MATERIAL



## ● FLASH



## ● AGENDA



El recientemente creado Comité Editorial ha concluido que las secciones de Referencias y Material, Flash bimensual y Agenda deben ser áreas compartidas por todos los suscriptores. PUZZLE abarca un ámbito geográfico muy amplio en el que se celebran eventos y se publican documentos del interés de todos, además, como profesionales de la IC y VT estamos más cercanos a la obtención de material y referencias de uso común. Pensamos que sería muy interesante que nos remitieseis aquellas informaciones que consideréis adecuadas para estas secciones, estas recomendaciones aportaran más Calidad a la publicación, por ello, de antemano os agradecemos vuestra colaboración.