



EL 82% DE LAS GRANDES EMPRESAS LA INTEGRA EN SU ESTRATEGIA CORPORATIVA

La inteligencia competitiva roza el espionaje de marca

Analizar lingüísticamente el material de marketing de la empresa competidora o hacer que un grafólogo estudie la firma de su presidente son algunas de las técnicas de esta estrategia que utilizan, de forma sistemática, empresas de la talla de Microsoft o Coca-Cola y que ha generado mucha polémica porque está en la frontera del espionaje de marca.

DAVID F. VÍTORES, FORODIRECTIVOS

Madrid (7 de jun.). El año pasado, el gigante del *software* Oracle admitió que había contratado detectives para que hurgaran en la basura de su rival Microsoft en busca de información. La compañía ofreció unas 200.000 pesetas a las personas que se prestasen a vaciar los cubos de la basura de una asociación comercial apoyada por Microsoft justo en la época en que se estaba celebrando la vista oral del juicio antimonopolio.

Este caso dejó entrever todo el secretismo que rodea al espionaje corporativo. Aunque el anterior puede ser un caso extremo y de alto calado por la envergadura de ambas compañías, es un hecho que empresas de todos los tamaños intentan, mejor o peor, seguir de cerca todas las actividades de la competencia. Una práctica que algunos llaman espionaje y otros, simplemente, inteligencia competitiva o IC.

En la frontera de la legalidad

Hablando en puridad, el espionaje industrial y la inteligencia competitiva no son lo mismo. En opinión de Reto Lippold, director de IC de Hoffman-La Roche, "la diferencia fundamental es que el espionaje supone la obtención de información por medios ilegales, como llenar de micrófonos un despacho, mientras que la IC no implica violar ninguna ley". Según César Duch Martorell, director general de ESMA, "este concepto define el conjunto de técnicas que tienen como finalidad recopilar información, tratarla, analizarla y hacer que ésta acabe siendo útil para salir al paso de la competencia. Es lo que, tradicionalmente, se ha venido denominando *Marketing Intelligence System*, pero un poco más especializado".

Según un estudio de The Futures Group (TFG), el 60% de las empresas dispone de algún sistema de inteligencia competitiva para recabar datos de la competencia y analizarlos. Es más, el 82% de las compañías cuyos ingresos superan los 10.000 millones de dólares (casi dos billones de pesetas) la utilizan de forma sistemática. Según el ranking facilitado por la consultora, las siete que más la emplean serían: Microsoft, Motorola, IBM, Procter & Gamble, General Electric, Hewlett-Packard, Coca-Cola e Intel.

Una disciplina reglada

Esta disciplina cuenta, incluso, con un órgano representativo, la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) y se imparte en escuelas de negocio como el Henley Management College, que la incluye en su MBA. Según su director adjunto y responsable financiero, Paul Brecht, "esta institución, fundada en los años ochenta, ha experimentado un crecimiento anual del 40%, lo que da muestra del interés que suscita esta materia. Actualmente, cuenta con 7.000 miembros y hasta tiene un código deontológico". En España, la asignatura no existe como tal, pero es una técnica que se analiza dentro de la de estudios de mercado. "El problema es que, en España, la información está muy dispersa. Eso a pesar de que todo el mundo parece convencido de que la información es poder", comenta Duch.

Pero, ¿qué es lo que caracteriza a la inteligencia competitiva que la hace diferente de los estudios de mercado convencionales? En la actualidad, sólo hay doce consultoras en el mundo especializadas en esta habilidad concreta. Según Arthur Weiss, *managing partner* de la empresa Aware, compañía líder en el sector, las estrategias que utilizan son varias:

Estrategias

- 1- Sonsacar a la fuerza comercial: la mayoría de las veces, los comerciales suelen irse de la lengua con tal de cerrar un trato o, al revés, es posible que algún cliente les haya dicho algo importante que no sabe la junta directiva.
- 2- Asistir a conferencias y ferias profesionales: estas plataformas son mentideros excelentes en los que circulan todo tipo de informaciones privilegiadas. Uno puede rondar la zona de los lavabos e intentar escuchar con disimulo.
- 3- Perfiles de personalidad: fijarse en el historial y los intereses privados de los ejecutivos recién nombrados por la competencia. Esto puede aportar informaciones sobre la dirección futura de la empresa. En este sentido, otro canal de comunicación lo constituyen las empresas de recursos humanos. "Es asombrosa la cantidad de datos que éstas nos pueden facilitar sobre lo que ganan y lo que hacen los directivos de las otras empresas aunque, muchas veces, esto acaba convirtiéndose en una auténtica caza

de cerebros para saber cuál es el umbral de la lealtad de estos directivos”, explica Weiss.

4- Hacer un seguimiento de las patentes: todas las innovaciones importantes suelen patentarse. Pues bien, esto puede ayudar a saber en qué producto está trabajando una compañía mucho antes de que salga al mercado.

5- Buscar mensajes ocultos en el material de marketing: los anuncios suelen utilizarse para acostumbrar a los consumidores a nuevas estrategias de la marca.

6- Meterse en la piel del rival: es preciso preguntarse qué haríamos si tuviéramos los mismos materiales que el competidor.

A estas, habría que sumar otras técnicas más de andar por casa y que lo único que requieren es un análisis pormenorizado de los movimientos de la empresa competidora. Por ejemplo, explica Weiss, “si la competencia quiere saber la cantidad de combustible consumido por British Airways, uno puede hacer un recuento de los vuelos que ha efectuado a lo largo del año, ver el grado de ocupación de los mismos para determinar su carga útil y acudir a la empresa Boeing para saber cuál es el consumo de sus aviones. El resto consiste en hacer bien las cuentas”.

¿Hasta qué punto compensa?

Un caso extremo de esto quizás lo represente Fuld & Company, empresa especializada en IC, que intenta obtener información de todas las personas (clientes, proveedores, distribuidores, plantilla) que conozcan la compañía. A veces, hasta somete los anuncios a un análisis lingüístico para encontrar mensajes ocultos o hace que un grafólogo analice la firma original de los ejecutivos de la competencia para elaborar un perfil. En este sentido, Duch se muestra partidario de “fijarse en lo que hace la competencia, pero siempre con cautela. Si ésta lo hace mal, nosotros no deberíamos hacer lo mismo. Además, en el análisis de una firma, por ejemplo, influyen factores circunstanciales, como lo nervioso que dicha persona pueda estar en ese momento, que pueden llevarnos a sacar conclusiones erróneas”.

Los esfuerzos por estar siempre un paso por delante de la competencia no parecen tener límite y los instrumentos para llevar un control de sus actividades cada día están más perfeccionados. Sin embargo, “hay que mantener una postura prudente ante estas nuevas herramientas. Es cierto que ayudan a conocer los derroteros futuros de la competencia, pero no son infalibles”, concluye Duch.

【 EVALUACIÓN 】

Le agradeceríamos que nos indicara -puntuándolo del 1 al 5- qué valoración le mereció este documento.



© 2001, Portal de Directivos, S.L. Todos los derechos reservados.