

SONIA GÓGOVA

Inteligencia Competitiva

¿Espías? ¿Oráculos?
¿Estrategas?



© Sonia Gógova, 2015

Ilustración de cubierta: “Exclamación”, de Fernando Rouco Arenas
Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>
E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9969-898-4
Depósito legal: M-3172-2015
Fotocomposición: P55 Servicios Culturales
Diseño de cubierta: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

Acerca de la autora

Sonia Gógova es la primera Jefa de Inteligencia Competitiva en Telefónica de España, función que desempeñó desde el año 1997 hasta el 2006. Fue Gerente del Mapa de Procesos y de Transformación de procesos internos en la misma empresa, desde el año 2006 hasta el 2012. Es ingeniera superior industrial. Desarrolló su tesis doctoral en el ámbito de Resistencia de materiales/Física de metales en Sofía y Moscú. Es diplomada en Psicología. Experta en marketing internacional, estrategias competitivas, inteligencia económica, modelos organizativos, metodologías de mejora de procesos, etc.

Es creadora del Método Multidimensional ICAP, cuyo objetivo son las implantaciones operativas del proceso, sistema y modelo organizativo de inteligencia competitiva en las empresas.

Actualmente es asesora empresarial e imparte clases sobre inteligencia competitiva en diversos postgrados y másters, en universidades y escuelas de negocio españolas.

Prólogo

Estamos ante una obra imprescindible para los que quieren culminar con éxito sus empresas ante los retos de la economía global. Las páginas que el lector tiene entre sus manos no son únicamente una guía extraordinaria sobre la dimensión y profundidad de la Inteligencia Competitiva, sino el compendio de la experiencia de Sonia Gógova como creadora y responsable de la primera unidad de Inteligencia Competitiva de Telefónica, la primera multinacional española. Un desafío en torno al cual el libro desgana la historia de una visión que abrió camino en nuestro país, que marcó hitos y que hoy es un modelo de estudio y paradigma a seguir.

Me encontré por primera vez con Sonia en la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra. Acababa de dictar una de sus conferencias de Inteligencia Económica en un ciclo sobre esta materia que había organizado otro excelente colaborador y amigo, el coronel Antonio Viamonte. En esos momentos, echaba a andar el Postgrado de Inteligencia Económica y Seguridad de la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE que tengo el honor de dirigir. Y desde el principio supe que tenía en ella a una perfecta compañera de viaje en el empeño de difundir en España una disciplina crucial para la pervivencia de empresas y organizaciones.

Porque ante los retos que debe afrontar la economía española en un escenario de crisis, y muy especialmente de post crisis, la Inteligencia Competitiva y Económica es la herramienta de gestión más eficaz para alcanzar un modelo económico sostenible e impulsar en la sociedad un cambio de mentalidad que genere innovación y emprendimiento. La misma sustancia de la que está hecha el futuro.

Hoy, la internacionalización de las empresas está siendo el motor de la recuperación económica en España. Un salto cualitativo del tejido empresarial nacional, eminentemente formado por pymes, que no puede ser

simplemente la tabla de salvación puntual ante la profunda crisis que estamos viviendo, sino un modelo productivo y una estrategia acorde a las nuevas reglas que impone la globalización. Y nada de esto es posible sin inteligencia.

“Nos ahogamos en información y nos morimos por conocimiento”. Gógova nos recuerda esta frase del economista y visionario estadounidense John Naisbitt para subrayar la importancia de la materia que tiene entre manos. Porque ese es precisamente el objeto de la inteligencia: transformar la superabundancia de información que nos bombardea de forma permanente en conocimiento útil para el tomador de decisiones. Un conocimiento que es capaz de reducir el margen de error, estrechar el ancho camino de lo incierto y acorralar la incertidumbre. El conocimiento que es luz en un teatro de operaciones defensivo y ofensivo, donde las compañías y las organizaciones compiten por conquistar mercados, atraer el talento y la innovación. Y todo ello hacerlo a través de un proceso sistemático y estructurado, con recursos, metodología y técnica propios, dentro de la legalidad y de la ética.

Inteligencia Competitiva. ¿Espías? ¿Oráculos? ¿Estrategas? Con este provocativo título la autora da cumplida respuesta a todas estas cuestiones a través de un texto que recorre su camino por la Inteligencia Competitiva y que conduce al lector por el apasionante mundo de una disciplina científica que transforma el pensamiento. Solo adelanto la reflexión del general y filósofo chino Sun Tzu al advertir que “cuando eres capaz de ver lo sutil, es fácil ganar”. Las claves para encontrar el grano, nuestro grano, y separarlo de la paja están aquí. Ponerlas en práctica depende de ustedes. A tal fin recomendaría no perder de vista la próxima publicación del Método Multidimensional de Implantaciones Operativas de Inteligencia Competitiva en la Empresa, diseñado por la autora del libro que tiene entre sus manos. Estoy convencida de que, como a mí me sucedió, este encuentro con Sonia Gógova será para el lector toda una revelación. Que lo disfruten.

VIRGINIA RÓDENAS
Directora del Postgrado de Inteligencia Económica
y Seguridad (ICADE)

Introducción

“La parte más importante de todo trabajo es el Principio.”

PLATÓN (427-347 a.C.),
filósofo griego.

¿Por qué se escriben libros? Poesía, novelas, cuentos, fábulas, ensayos... ¿Será porque el autor quiere contar, emocionar, cuestionar, convencer...? En el fondo, creo yo, los libros se escriben para compartir con gente anónima lo que uno siente, sueña, sabe, ha aprendido o vivido, lo que desaprueba, critica, etc.

Escribir un libro, al fin y al cabo, es un acto de socialización bajo un formato muy peculiar; invariablemente el ser humano es lo que es porque vive y se alimenta de la interrelación con otros seres humanos.

En mi caso, ¿por qué decidí escribir este libro? Dos personas, especialmente queridas por mí, fueron las que me lo plantearon, en forma de pregunta inocente, espontánea y casi al mismo tiempo: “¿Por qué no cuentas lo que sabes y lo que has hecho en ese mundo de la inteligencia competitiva?”. Al principio me pareció una pregunta intrascendente, insustancial, pero su murmullo extraño no se desvaneció, y pasadas unas semanas pensé “¿Y por qué no?”.

Este libro se remonta a los nueve años de mi vida laboral que he vivido con más ilusión, motivación y entrega que recuerde. Empezamos a trabajar desde cero, sin precedente alguno en la empresa, teníamos que construir todo sobre una tabula rasa. Y esto fue, a la vez, apasionante y de

especial carga de responsabilidad, claro está. Aprendíamos, debatíamos, diseñábamos, probábamos, nos desilusionábamos al detectar los errores, los corregíamos..., y lo que era lo más importante, veíamos claramente los avances en la gestación, niñez, juventud y madurez de aquella primera unidad organizativa de inteligencia competitiva en la empresa. De alguna forma, me siento una privilegiada.

He nacido, me he formado, he trabajado y vivido más de 30 años en un país de Europa del Este, fiel satélite de la disipada URSS. En una economía centralizada y articulada a través de sus planes quinquenales, no se estudiaba marketing ni planificación estratégica empresarial ni se fidelizaban los clientes, y mucho menos nos formaban en estrategias competitivas empresariales; no había competidores ni emprendedores. Eso sí, existían programas estatales que pretendían asegurar, al menos, el 100% de las necesidades básicas, al 100% de la población, y había también un sistema educativo común que perseguía transmitir rigor, método y disciplina en el aprendizaje de todas las materias formativas.

Me consta que para algunos resulta en cierto modo contradictorio, o curioso al menos, e incluso paradójico, que una persona que se había formado en un país de la llamada zona comunista europea, de economía centralizada y planificada por el Estado, pudiera llegar a ejercer de Jefe de la primera unidad de Inteligencia Competitiva en la empresa multinacional más grande de España. Lo único que podría decir al respecto es que lo que se evaluaba entre los más de 400 candidatos que se presentaron para ese puesto no eran los conocimientos técnicos ni económicos o sectoriales, sino se puntuaba algo tan atrevido como el potencial (de aprendizaje, intelectual, de pensamiento lógico, de comunicación, etc.): algo que poco, si no nada, tiene que ver con el color político o ideológico del país donde se haya formado cualquier persona.

Este libro reúne episodios de mi trayectoria profesional de 9 años como Jefe de Inteligencia Competitiva, relacionados con el desarrollo evolutivo de la jefatura, siempre sustentado por la aplicabilidad contextual de los conocimientos teóricos en la materia.

El libro no pretende ser calificado ni como manual ni como autobiográfico ni de ensayo. Es más bien un relato que intercala mis vivencias

profesionales, los conocimientos teóricos y las reglas de aplicación de la inteligencia competitiva en la empresa.

Espero que mi experiencia, con sus aprendizajes, riesgos y errores, le llegue a ser de utilidad en su puesto de trabajo, o en su pasión por la inteligencia competitiva, una disciplina claramente atrayente (aparte de más que necesaria en todo sector competitivo), que *a posteriori*, una vez conocidas sus bases, inevitablemente se torna francamente envolvente, por dar una cabida ciertamente conciliadora, a tales capacidades humanas como la creatividad y el rigor metódico, la intuición y la solidez analítica.

Confío francamente en que, a falta de virtuosidad literaria, este libro al menos aporte al lector pautas, pistas y marcos de referencia para entender lo que es, y lo que no es, la inteligencia competitiva, y sobre todo, conocer un caso real de su implantación en una gran empresa, con sus conquistas y peripecias, celos y coraje, certezas y confusiones, que tuvieron lugar durante los años que lideré la Jefatura de Inteligencia Competitiva. En esto veo mi recompensa.

| | |
|---|-----------|
| Acerca de la autora..... | VII |
| Prólogo..... | XI |
| Introducción..... | XIII |
| 1. Empezando por el principio..... | 1 |
| <i>Mi encuentro con la inteligencia competitiva.....</i> | <i>1</i> |
| <i>Acotando conceptos.....</i> | <i>3</i> |
| <i>Mis primeros pasos.....</i> | <i>16</i> |
| 2. El catón de la inteligencia competitiva..... | 23 |
| <i>El ciclo de la inteligencia competitiva.....</i> | <i>23</i> |
| <i>Las fuentes de información.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Las técnicas y modelos analíticos de la inteligencia competitiva más usados.....</i> | <i>33</i> |
| <i>Los factores de éxito y fracaso.....</i> | <i>39</i> |
| 3. Creando el sistema de inteligencia competitiva que creamos..... | 45 |
| <i>Principios guía de estructuración.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Los servicios y productos del sistema.....</i> | <i>48</i> |
| <i>Reglas de difusión de los servicios y productos.....</i> | <i>50</i> |
| 4. El analista de inteligencia competitiva..... | 53 |
| 5. Lecciones: lo que hicimos bien, regular y mal..... | 65 |
| 6. Mis postulados en inteligencia competitiva..... | 69 |
| 7. El ensanche del camino..... | 71 |
| 8. Glosario básico..... | 77 |
| 9. Bibliografía..... | 83 |

Empezando por el principio

*“La calidad nunca es un accidente;
siempre es el resultado de un esfuerzo
de la inteligencia.”*

JOHN RUSKIN (1819-1900),
escritor y sociólogo británico.

MI ENCUENTRO CON LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Esto empezó en el año 1997. Es el año que recordaré toda mi vida porque me abrió una puerta, en términos profesionales, que marcó firmemente mi desarrollo y trayectoria laboral.

Tras pasar un proceso de selección de entre más de 400 candidatos, fui seleccionada para ocupar el puesto de “Jefe de Inteligencia Competitiva” en la mayor empresa del sector. En el anuncio se exponían solamente las capacidades y habilidades requeridas para el puesto, pero no se mencionaba de qué puesto se trataba. En la tercera prueba/entrevista, al decirme el nombre de la unidad que podría llegar a ocupar si resultase la seleccionada (quedábamos solo tres candidatos), pregunté directamente “¿Y qué significa?”. El gerente que me entrevistaba sonrió y me dijo “Tiene que ver con la investigación en general, pero con que te diga que este puesto (dijo el nombre de una empresa de renombre mundial) lo ocupa un ex-empleado de la CIA, ¿ya te puedes hacer alguna idea aproximada, no? Y fíjate, en tu caso, viniendo de un país ex-comunista, podríamos hablar de una ex-KGB” ..., todo esto dicho en un tono pica-

resco, desenfadado, y que a mí me sonó a simple forma para “romper el hielo”. Claro, estábamos en el 1997..., y estábamos en España. Y en la empresa jamás se había hecho nada de inteligencia competitiva. No lo había necesitado.

En mayo de ese mismo año me comunicaron que era la seleccionada para ocupar el puesto de Jefe de la unidad llamada “Inteligencia Competitiva”; me entregaron una descripción del puesto y la función a desempeñar. En el fondo, tuve suerte (aunque lo de la suerte para mí es simplemente circunstancias que uno aprovecha en su beneficio, consciente o inconscientemente): mi incorporación a la empresa se hizo efectiva en el mes de octubre, así que tuve casi medio año para profundizar seriamente en eso que denominaban *inteligencia competitiva*.

No encontraba libros sobre el tema en castellano, así que me basé en todo lo que pude localizar en inglés. Cuanto más leía sobre el tema, más ilusionada me sentía, más atracción encontraba en este desafío profesional. Y..., me enamoré de la inteligencia competitiva antes de empezar a ejercerla.

Mi formación académica inicial es de ingeniería industrial, con unos cuatro años después de la carrera dedicados al mundo de la investigación científica, formando parte de la plantilla de la cátedra de la universidad, elaborando mi doctorado. Los principios, reglas metodológicas y criterios de investigación y análisis de datos que me habían inculcado en la universidad encajaban casi a la perfección con los distintos marcos teóricos y técnicos que llegaba a conocer sobre la inteligencia competitiva. Esto me reconfortaba mucho, por supuesto, y me motivaba a conocer y entender cada vez más ese nuevo mundo, la inteligencia competitiva, que me cautivaba crecientemente con cada nueva página leída...

En octubre de 1997 me incorporé formalmente a la empresa, como Jefa de Inteligencia Competitiva. Mi primer equipo estaba formado por dos personas, ambos a menos de dos años de ser jubilados y que llevaban entre 25 y 30 años trabajando siempre en esa misma empresa. Uno de ellos tenía la esperanza de que el nuevo puesto se lo podrían asignar a él, pero al llegar a conocer que la instrucción de la alta dirección al respecto era que el jefe de esta nueva unidad debería provenir de fuera

de la empresa, aceptó mi nombramiento y se ofreció a ayudar con lo que sabía. Saber, saber, de inteligencia competitiva no sabían nada, ninguno de los dos. Me tocó formarles, día tras día...

ACOTANDO CONCEPTOS

Cada persona tiene, implícita o explícitamente, principios guía en su vida. Y yo no soy diferente. Y creo que a lo largo del libro se irán dejando entrever algunos de mis principios. Aquí comparto uno de los básicos:

“El principio es la parte más importante de cada trabajo”.

PLATÓN

No requiere mayor explicación, ¿verdad?

Pues, ¡empecemos por el principio!, definiendo los conceptos clave que vamos a emplear a lo largo de estas páginas. Algunas de las definiciones serán las comúnmente aceptadas y divulgadas en múltiples libros y/o artículos, y otras serán adaptaciones más de aquellas. Con la definición de conceptos, estrictamente hablando, a lo único a lo que aspiro es a explicitar los significados que, entiendo, encierran determinados conceptos y que el lector los conozca previamente. No se trata de postular significados axiomáticos, sino delimitarlos para el mejor entendimiento de lo que se irá desarrollando en este libro.

Inteligencia competitiva: es un concepto.

Y requiere obligatoriamente de una definición.

Si no definimos el concepto y no lo aceptamos comúnmente, cada uno de nosotros podrá dotarle de un significado y/o definición distintos, y si esto ocurre, sembramos la condición primera para las divergencias o confusiones en razonamientos y conclusiones posteriores. Muchas veces atribuimos determinado significado a un concepto con base en las actividades que desarrollan los expertos en dicha disciplina. A mi entender es un error, ya que confundimos la función con el argumento (en el lenguaje lógico/matemático).

Cuanto más se presta a libre interpretación un concepto, más necesario se hace acotar una definición clara, que será con la que vamos a trabajar. Pues, ¡hagámoslo!

Y para acotar la posterior disgregación del concepto, adelanto mi particular definición de *inteligencia competitiva*:

“La inteligencia competitiva es un proceso dinámico, sistemático y recursivo que transforma, empleando técnicas analíticas específicas, la información relevante y legalmente obtenida sobre el entorno competitivo del pasado, presente y futuro, con el propósito de facilitar la toma de decisiones en beneficio de la empresa.”

Me he dado cuenta de que el significado de muchos conceptos se transmite mejor exponiendo lo “qué no es” en vez de lo “qué es”. Aquí, para no minusvalorar ninguno de los dos formatos, comparto mi entendimiento de los “qué es” y “qué no es” la inteligencia competitiva en la empresa.

¿Qué ES la inteligencia competitiva en la empresa?

- La inteligencia competitiva es un proceso.
- La inteligencia competitiva es un proceso dinámico, sistemático, recursivo.
- La inteligencia competitiva se basa en información y datos relevantes sobre el entorno competitivo (macro- y micro-).
- La inteligencia competitiva maneja datos e información del pasado, del presente y previsiones/tendencias/prospectivas del futuro.
- La inteligencia competitiva se alinea con las necesidades concretas de la empresa. Implica un conocimiento profundo de nuestra propia empresa.
- Los procedimientos de obtención de información en inteligencia competitiva son legales, éticos.
- La fase analítica de la inteligencia competitiva se fundamenta en técnicas específicas.

- El propósito de la inteligencia competitiva es facilitar la toma de decisiones con menor grado de riesgo e incertidumbre, en beneficio de la empresa.

¿Qué NO ES la inteligencia competitiva?

- No es *business intelligence*.
- No es investigación/estudios de mercado.
- No es difusión de noticias sobre el entorno.
- No es espionaje industrial.
- No es software de búsqueda de información sobre la competencia y el entorno.
- No es vigilancia tecnológica.
- No es gestión del conocimiento.
- No es estrategia competitiva.
- No es seguimiento de las web de los competidores.
- No es marketing.

La inteligencia competitiva en la empresa es, según el caso, “parte de”, “interactúa con” o “integrante de” algunos de los procesos arriba mencionados, pero no es su sinónimo.

Ahora vamos a dedicar algunas páginas a entender cada uno de los atributos/propiedades que expusimos en la definición de inteligencia competitiva.

La inteligencia competitiva es un proceso

En ciertas definiciones la inteligencia competitiva se presenta como una actividad (Benjamin y Tamar Gilad), o un proceso (Kirk Tyson Associates), o una herramienta, o como una forma de pensar (William Rothschild)... Una de las propiedades que nosotros incorporamos en la definición de la inteligencia competitiva se refiere a que es un proceso o, incluso, un mapa de procesos. ¿Qué entendemos por esto?

La inteligencia competitiva es un conjunto estructurado y secuenciado de actividades concretas = proceso. El criterio estricto para denominarlo “proceso” y no “actividad” es que las actividades se suelen descri-