

Sistemas de Monitoreo e Inteligencia Competitiva - SMIC.

Qué es inteligencia competitiva?

- La inteligencia competitiva es un programa sistemático para la obtención y análisis de información sobre las actividades de tus competidores y tendencias generales de los negocios para lograr los propios objetivos de tu compañía?
 - Relativamente nueva y subdesarrollada. En EUA, menos del 7% de las grandes compañías tienen sus propias divisiones de inteligencia competitiva. Ochenta por ciento de estas tienen menos de 5 años.
 - En Japón hay más experiencia. También en Europa- Gobiernos.
 - Estimulada por el crecimiento de las industrias de alta tecnología: altas inversiones en IyD, bajos márgenes, rápidos ciclos de desarrollo, globales. Basadas en el conocimiento, no en MP.
- Última herramienta en la guerra económica mundial.
- Componente de la política industrial de la mayoría de los países.
- Transformar la información en inteligencia utilizable es lo que a la larga separará a las compañías exitosas de las que fracasan.

Objetivos.

Objetivo general: ayudar a una empresa a lograr una ventaja competitiva sostenible – VCS.

Objetivos específicos:

- Evitar sorpresas.
- Identificación de oportunidades y amenazas.
- Disminuir el tiempo de reacción.
- Mejorar la planeación y administración estratégicas.

- Auxiliar a los directivos a percibir opciones.
- Evaluar implicaciones y preparar planes de contingencia.
- Guiar los esfuerzos de innovación tecnológica y de introducción de nuevos productos.

Para el diseño y desarrollo de un SMIC es necesario el análisis de diferentes componentes, las cuales plantearemos a continuación:

Contenido:

- **Diez grandes tendencias en el mundo**
 - La planeación estratégica y los sistemas de monitoreo e inteligencia competitiva – SMIC – permiten cuestionar los modelos que los directores tienen de sus organizaciones.
 - Entender el entorno mundial es vital para todo directivo y es un ingrediente sustantivo para el diseño de los planes estratégicos de una organización y de su SMIC.
 - Aprendizaje > cambio.
- **Importancia del conocimiento.**
- **Sistemas de monitoreo e inteligencia competitiva – SMIC.**

Grandes tendencias en el mundo.

1. Crecimiento
2. Cambios demográficos
3. Recursos y medio ambiente
4. Globalización

5. Tecnología
6. Gobiernos
7. Asia
8. Mass customization
9. Management
10. Conocimiento

1. Crecimiento

¿Qué hace que los países crezcan, se desarrollen? El balance entre responsabilidad social y creatividad individual.

Este crecimiento es imperativo y es también la única forma de crear valor para accionistas, empleados y clientes.

Recordemos que la reducción de costos es una táctica, no un objetivo. El triunfo está en la economía de mercado.

2. Cambios demográficos.

- Crecimiento de la población:
 - De casi 6,000 millones a +/- 9,000 millones (en el 2020).
 - Esto es un crecimiento de 95 millones al año.
- Distribución de la población.
 - El 99% de esta población estará en países en desarrollo.
- Envejecimiento relativo de los países de la OCED.
 - 25% de la población de Japón será mayor de 65 años.
- Países industrializados:
 - 33% en 1950.
 - 25% en 1996.
 - 15% en 2020.
- Gran parte del crecimiento económico se dará en países en desarrollo.

3. Recursos y medio ambiente.

- ¿Existirán alimentos? Los suficientes.
- Los precios de los productos básicos han disminuido en un 50% en los últimos 100 años.
- Combustibles fósiles: Por lo menos otra generación.
- CO2, contaminación, calentamiento global, cambios climáticos.
- Agua: El recurso más escaso.
- Conservación: Reglamentación inteligente.

4. Globalización

- Tenemos un incremento dramático en el comercio:
 - Holanda (53%), Bélgica (68%).
 - EUC (12%), Japón (9%).
- Comercio vs. Inversión (Japón).
- Maquiladoras- In bonds.
- Bloques, alianzas estratégicas en la cadena de valor.
- Barreras culturales al comercio- managed trade
- Capital especulativo...
- Tres modelos:
 - EUA- multinacional
 - Europa- multilocal
 - Japón- exportadora

- ¿Piensa globalmente y actúa localmente o ...?

5. Tecnología

- Cambios:
 - Incrementales- tecnologías electromecánicas.
 - Dramáticos- tecnologías electrónicas.
 - Tecnología de la información.
 - La economía digital.
- Demanda para personas con muy altos niveles de habilidades.
- Administración de la innovación tecnológica:
 - Desarrollo de nuevos productos.
 - Investigación y desarrollo.
 - Compra de tecnología.
 - Alianzas y limitaciones.

6. Gobiernos.

- Cambiante papel del gobierno y su impacto en la sociedad.
- Más pequeños.
 - Disminución en la participación del PIB (20% A 40%).
- Oportunidades para participar en servicios:
 - Educación.
 - Salud.
 - Seguridad.

7. Asia.

- La modernización y el crecimiento económico de Asia es, sin duda, la fuerza más importante del mundo.
- Japón:
 - El imperio comercial más grande del mundo, pero con fuertes retos.
- China:
 - Un gigante que despierta.
 - La mayor economía del mundo en 2020.
- Tigres
 - Viejos.
 - Nuevos.
- Asianización del mundo:
 - Región económica más grande del mundo- 2020.
 - El siglo 21 puede ser el siglo de Asia.

8. Mass customization.

- Producción y distribución de productos y servicios *masivos* hechos a la *medida*.
- Convergencia de dos sistemas productivos:
 - Hecho a la medida.
 - Producido masivamente.
- Historia: Inglaterra—EUA—Japón.
- Origen: Fragmentación de los mercados.
- Clave: Incrementar la variedad y los diseños a la medida sin incrementar los costos.
- Beneficios: Ventaja estratégica y valor económico.
- Requerimientos:
 - Información flexible.
 - Tecnología de la información.
 - Tecnologías de manufactura.
 - Trabajadores flexibles.

- Nuevos métodos gerenciales.

9. Management

1. *Cuatro llaves para crear alto valor: calidad, servicio, costo, tiempo*
2. *Rediseño de los procesos de trabajo*
3. *Nueva arquitectura de las empresas*
4. *Lugar de trabajo de alto involucramiento*
5. *Alianzas con clientes y proveedores*
6. *Transformación a través de la tecnología de la información*
7. *Alineamiento estratégico*
8. *Impulso a la organización en continuo aprendizaje*
9. *Maestría en el cambio estratégico*
10. *Nuevas habilidades del liderazgo*

10. Conocimiento.

- Una nueva forma de crear riqueza.
- Basado en la sustitución del poder muscular por el poder mental en la economía.

La desaparición de la clásica ventaja comparativa.

- La localización de la producción dependía de:
 - Dotación de recursos naturales.
 - Proporción de los factores: abundancia relativa de capital y mano de obra.

Habilidades: La única fuente de ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

- El conocimiento puede solo utilizarse a través de las habilidades de los individuos.
- Movimiento de conocimientos y habilidades alrededor del mundo:
 - Primer mundo + tercer mundo.
 - Multinacionales - ¿En dónde existen los menores costos para el desarrollo de un liderazgo tecnológico?
- Fuerza de trabajo con habilidades y educación – graduados universitarios.
- Amplias y nuevas habilidades + organizaciones.
- Tasas de retorno en habilidades son dos veces las tasas de retorno en planta y equipo.
- Las estrategias tecnológicas son vitales: \$ + \$.

Tecnologías basadas en el conocimiento y la naturaleza de la firma.

- Las nuevas tecnologías de comunicación están transformando y transformarán aún más las funciones internas de comunicación, comando y control (C3) en el mundo de negocios.
- Los modernos sistemas de comunicación hacen a las organizaciones corporativas actuales reliquias del pasado.
- El conocimiento es poder, y como los poseedores del conocimiento van a ser diferentes en el futuro, fluirán cambios en las relaciones de poder.

La nueva sociedad de organizaciones basadas en información.

- El conocimiento es el recurso primario para individuos y para la economía en general.
- Poner a trabajar al conocimiento.
- Ciclo de obsolescencia: cada 4 o 5 años.
- Los cambios más profundos provienen de fuera.
- La dinámica del conocimiento nos obliga a que cada organización tiene que construir la administración del cambio en su propia estructura.
- Creación de lo nuevo a través de tres prácticas:
 - Mejora continua de todo lo que hacemos (kaizen).
 - Toda organización debe aprender a explotar su conocimiento.
 - Aprender a innovar: tecnológica y social- procesos sistemático.
- Descentralización.
- Alterar, desorganizar, desestabilizar a la comunidad.

La organización en continuo aprendizaje.

- La organización en continuo aprendizaje es aquella que continuamente aumenta su capacidad para crear su futuro.
- Debemos desarrollar la capacidad de:
 - Sentir los cambios.
 - Entender como apoyar la innovación.
 - Extraer aprendizajes de nuestra experiencia diaria (éxitos y fracasos).
 - Abrirnos a la sabiduría de organizaciones externas.
 - Crear un clima que alienta a la creatividad de la totalidad del personal.
- Benchmarking como una forma sistemática de aprender más rápidamente de otras organizaciones.
- Debemos aprender como aprender.
- $A > C$.

Naturaleza y alcance de los Sistemas de Monitoreo e Inteligencia.

- Constituyen herramientas básicas para el desarrollo competitivo de las organizaciones.
- En América Latina se ha descuidado la creación de tales sistemas.
- Su creación no es demasiado compleja, requiriéndose una visión del alcance de estos sistemas y la disciplina para instrumentarlos.
- Constituyen la base para el desarrollo del personal.
- La organización en continuo aprendizaje.

Importancia del conocimiento.

- *Lo que hace que un negocio sea distinto y constituye su recurso peculiar, es su habilidad para usar el conocimiento de todo tipo- desde el conocimiento científico y tecnológico hasta el conocimiento social, económico y administrativo- otros recursos, dinero o equipo por ejemplo, no confieren ninguna distinción.*
- *Es únicamente con respecto al conocimiento que una empresa puede ser diferente, pudiendo por lo tanto producir algo que tiene un valor en el mercado*

Explosión de la información.

- Una edición semanal del *New York Times* contiene más información que lo que una persona promedio hubiera visto en su vida en el siglo 17 en Inglaterra.
- EN los campos científicos y tecnológicos el crecimiento de la información se duplica cada 4 años.
- Más de 100'000 revistas: 5 millones de artículos técnicos.
- Más de 3'500 fuentes secundarias.
- Mucha información y poco tiempo.
- Ejecutivos dedican hasta 4 horas del día a la lectura.
- Polución de información.
- *Ansiedad de información-* brecha entre los datos y el conocimiento.

Actividades de inteligencia.

- Japoneses con sus cámaras... actividades de inteligencia en gran escala.
- A nivel internacional se trata de una actividad practicada en toda la industria y por un amplio número de organizaciones.
- Errores en las técnicas y enfoques actuales:
 - La mayoría de las empresas usan las fuentes más comunes y de poco valor.
 - Expectativas irreales.
 - Dificultad de relacionar el costo a los beneficios.
- Percepción de las actividades de inteligencia:
 - Se relacionan sólo con la guerra
 - Un SMI es un sistema de alerta: no se requiere una puntería exacta.

- Legalidad, ética (95% + 4 % + 1%).
- Parte integral de la función de AE de toda organización.
- Lujó en los 1970'S, necesidad en los 1990'S.

Objetivos.

- Objetivo general: ayudar a una empresa a lograr una ventaja competitiva sostenible- VCS.
- Objetivos específicos:
 - Evitar sorpresas
 - Identificación de oportunidades y amenazas.
 - Disminuir el tiempo de reacción.
 - Mejorar la planeación y administración estratégicas.
 - Mejorar la planeación y administración estratégicas.
 - Auxiliar a los directivos a percibir opciones, evaluar implicaciones y preparar planes de contingencias.
 - Guiar los esfuerzos de innovación tecnológica y de introducción de nuevos productos.

¿Qué es inteligencia competitiva?

- Es un programa sistemático para la obtención y análisis de información sobre las actividades de tus competidores y tendencias generales de los negocios para lograr los propios objetivos de tu compañía.
 - Relativamente nueva y subdesarrollada. En EUA, menos del 7% de las grandes compañías tienen sus propias divisiones de inteligencia competitiva. Ochenta por ciento de estas tienen menos de 5 años.
 - Rápido crecimiento- SCIP (3,000 miembros + 100 nuevos/ mes).
 - En Japón hay más experiencia. También en Europa- Gobiernos.
 - Estimulada por el crecimiento de las industrias de alta tecnología: altas inversiones en I y D, bajos márgenes, rápidos ciclos de desarrollo, globales,. Basadas en el conocimiento, no en MP.
- Última herramienta en la guerra económica mundial.
- Componente de la política industrial de la mayoría de los países.
- Transformar la información en inteligencia utilizable es lo que a la larga separará a las compañías exitosas de las que fracasan.

Lineamientos para la creación de valor en un SMI.

- Parte integral de los procesos de planeación estratégicas y de innovación.
- Personal del SMI.
- Metodología para el análisis de información.
- Cultura de servicio.

Metodologías para el análisis de la información.

Herramientas de PE.:

- Matrices productos- mercados.
- Análisis del alcance de la actividad (GIV).
- Matrices de crecimiento.
- Ciclo de vida.
- Análisis de estructura industrial.
- Diagnósticos OA y FD.
- Benchmarking.
- Análisis de brechas.
- Perfiles de clientes y competidores.
- Diagnósticos tecnológicos.
- Árboles de insumos.
- Índices de productividad.
- Factores claves de éxito.

- Análisis de vulnerabilidad.
- Matrices de posicionamiento.
- Construcción de escenarios.
- Modelaje de empresas.

Administración de la innovación tecnológica:

- Dimensiones tecnológicas.
- Pronósticos de mercado.
- Pronósticos tecnológicos.
- Método delphi.
- Análisis de impacto cruzado.
- Análisis morfológico.

Administración de calidad y productividad.

Function analysis.

- Formulación y evaluación de proyectos.
- Administración de proyectos.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Técnicas de creatividad.
- MIS
- DSS.
- EIS.
- Sistemas expertos.
- Inteligencia artificial.

Conclusiones.

- **La información es la materia prima del siglo 21.**
- **La capacidad de imprimir valor agregado a la información hace la diferencia entre los líderes y los seguidores.**
- **Existen múltiples metodologías de fácil acceso que nos facilitan este trabajo.**
- **Una mente estratégica no solo contribuye más, también vive mejor, teniendo el privilegio de *elegir*.**
- **¿Cómo logra romper las barreras que existen en toda empresa, a fin de lograr una organización en continuo aprendizaje? - *liderazgo*.**

•
Fuente: "Sistemas de Monitoreo e Inteligencia Competitiva"- SMIC., Ing. Arturo García Torres D., Innestec.