

Inteligencia competitiva en el contexto de las nuevas empresas de base tecnológica

Carlos Merino Moreno¹

Resumen

Cuando se trata de dirigir y gestionar una organización es preciso hacer dinámico el marco de sus competencias para ajustar su evolución en línea con la propuesta de valor que va modelando el entorno. Este argumento toma mayor fuerza cuando se asume un rol innovador teniendo en cuenta su proactividad y, por tanto, su relación con la gestión de la información externa como elemento clave a la hora de proveer y dirigir las oportunidades de negocio. De aquí surge con fuerza la inteligencia competitiva como parte crítica de esa labor de gestión de la información externa que impacta en la dirección estratégica de las organizaciones, especialmente de aquéllas con un régimen innovador más profundo como es el caso de las nuevas empresas de base tecnológica. Este trabajo pretende aportar un esquema de comprensión de esa labor de inteligencia competitiva en la dinámica de esta tipología empresarial como exponente de su consolidación.

Palabras clave: Inteligencia Competitiva, nuevas empresas de base tecnológica, capital intelectual, gestión del conocimiento, emprendimiento.

Summary

When efforts are focused to manage an organization it is needed to enhance dynamically the competence architecture to adjust its development with the changes of the environment. This argument becomes stronger when an innovative and proactive role is taken, allowing the information management as a key tool to assess the business opportunities. This triggers the competitive intelligence as critical element of the information management, which impacts directly on the strategic management of the organizations, especially those with innovative potential, i.e. the new based technology firms. This work describes an understanding scheme of the relevance of the competitive intelligence in the dynamic of these firms.

Keywords: competitive intelligence, new based technology firms, intellectual capital, knowledge management, entrepreneurship.

¹ Licenciado en Administración de Empresas y Diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad Carlos III de Madrid, Doctor en Organización de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid, profesor del Departamento de Organización y responsable de proyectos en ICA2, Innovación y Tecnología, S.L., su especialización se centra en el ámbito de la estrategia, conocimiento e innovación. Actualmente es director de la red de gestión del conocimiento de la Fundación Ceddet y en los últimos años ha prestado servicios de apoyo a la consolidación de unas 60 empresas de base tecnológica. Correo electrónico: carlos.merino@uam.es

Introducción

Todos quieren innovar. Todos desean la innovación. Palabra clave de nuestro tiempo, entendida más desde el lado de la oferta que de la demanda, más como resultado que como competencia. Claro está que se requiere desde la organización comprenderla a modo de consecuencia general apartándose de su tradicional asimilación relativa a su plan o inversión. Es decir, la innovación resulta de un comportamiento no de un documento o de un presupuesto. Como dice Arbonés (2007:4), “*la innovación ha dejado de entenderse como evento*”.

Por tanto, comprendido lo anterior y estando de acuerdo en dicho argumento se abre un “mundo nuevo”, una realidad que requiere evolucionar y dinamizar las competencias disponibles en la organización poniendo un foco claro en la innovación. Ya se intuye todo esto en el tradicional lema utilizado por algunas referencias internacionales que hablan de “conocimiento para la innovación” (Comisión Europea, 2000), a saber, aprender para mejorar la capacidad innovadora de la organización.

De esta forma, se está expuesto a la información como *input* crítico para su consideración clave en este proceso innovador no sólo por el típico perfil de la novedad sino por el realmente básico, el de la competencia.

Como suele decirse en el caso del conocido como planteamiento de los océanos azules, “la competencia es irrelevante” (Chan y Mauborgne, 2005), lo que pone el acento en el elemento que dispara la competitividad asociada a la disrupción con la que irrumpe la organización.

Incluso se puede complementar esta importante consideración con la que se desprende de la afirmación siguiente, “en la Economía de Conocimiento estar informado es un valor”, sin duda una cuestión a la que deberían dar respuesta los directivos que ávidos de innovación sin embargo generan un “trato irresponsable” con el conocimiento dada su falta de conexión con las fuentes de información que deberían ser utilizadas de forma rutinaria en su labor de dirección y gestión.

Aquí confluyen elementos que desde la “dirección estratégica” integran la denominada gestión del conocimiento (Zack, 2003) como eje básico de intervención para asegurar un oportuno aprovechamiento del saber existente, disponible, tanto interna como externamente. Así, no se debe olvidar que la reiterada mención al conocido como *open innovation*² es una cuestión vinculada con entender el valor y la disposición de recursos y capacidades que se encuentran en las órbitas

² Concepto acuñado por el profesor de Berkeley Henry Chesbrough.

que intersectan en la organización, que en su plano externo pueden aprovecharse si se pone en acción una conducta preocupada que monitoriza el entorno de interés para la compañía.

Toda esta introducción prepara el terreno para adentrarse concentradamente en la importancia de la gestión de la información externa (y en particular en la de perfil competitivo) como enfoque de valor añadido para la capacidad innovadora de las organizaciones, profundizando en el ejemplo más paradigmático, las nuevas empresas de base tecnológica donde el negocio es la I+D+i cuyo activo principal es el conocimiento científico y tecnológico (Bueno y Merino, 2007) que genera una oferta innovadora más o menos rupturista.

Por tanto, en el ámbito de la gestión de la información externa se plantea analizar el nivel de la denominada “inteligencia competitiva” poniéndola en el contexto de esta tipología de empresas en cuyo proceso de desarrollo del negocio se convierte en un eje de actuación que va adquiriendo un papel más protagonista según avanza el proyecto empresarial en la senda de su consolidación.

El papel de la inteligencia competitiva

La labor de inteligencia competitiva se plantea como un reto para las organizaciones tanto en la necesidad de estructurar sus funciones

como en el marco de generar una metodología para su correcto despliegue. El énfasis en esta tarea surge de la toma de conciencia de la importancia que representa el “valor de estar informado” para un esquema de dirección estratégica donde corresponde crear competencias alineadas con la adaptación al cambio, la flexibilidad e incluso la proactividad, siempre desde una conducta de mejora continua o innovación (Bueno et al, 2007).

Es claro que ante este argumento de partida la inteligencia competitiva se convierte en un módulo crítico de los procesos de desarrollo de la estrategia tanto en su formulación como mantenimiento, dejando claro que ese “comportamiento de alerta” resulta un elemento diferenciador necesario para la competitividad de las organizaciones, por tanto se podría insistir en que “la estrategia no es un documento sino un comportamiento”. En este sentido, el impacto del seguimiento de la información externa es clave para mantener un espíritu activo de continua reflexión sobre la propuesta de valor añadido que proyecta la organización (Cook y Cook, 2000).

Planteando la inteligencia competitiva desde su dimensión conceptual pura debería acotar su alcance en el mercado hacia esa condición de competidores, en muchas ocasiones, la referencia informativa de mayor peso en el análisis externo como ya proponía Porter (1980) en sus conocidas “fuerzas competitivas”.

Carlos Merino Moreno

Es importante entrever que la inteligencia competitiva no responde a un perfil estructural de empresa sino que se articula como una actividad inherente a la dirección estratégica, donde cualquier organización pequeña, mediana o grande posee referencias en el mercado que, a modo de competencia, debe identificar, analizar y seguir, de forma continua, valorando sus movimientos y “jugando” con los propios.

En el caso de pequeñas empresas, microempresas o incluso las que protagonizan este documento, las nuevas empresas de base tecnológica, es preciso realizar un ejercicio de encaje importante, a saber, por un lado el establecimiento del sistema de inteligencia competitiva, y, por otro, su ajuste al conjunto de recursos disponibles, lo que supone un esfuerzo por conocer opciones útiles, generalmente de bajo coste que puedan impactar positivamente en el proceso de toma de decisiones tratando de reducir incertidumbre y mejorar las probabilidades de éxito.

Como ya se ha comentado, en la línea de este discurso, el tamaño de las organizaciones y la disposición de recursos tangibles (equipamientos, presupuestos, etc.) cada vez tienen un menor peso en las opciones de montaje de un buen sistema de inteligencia competitiva, concentrándose el empuje en las competencias (actitudes, aptitudes y capacidades) que determinan el potencial competitivo. Así, un concepto como la

“calidad de la estrategia” no gira alrededor del tamaño empresarial, sobre todo teniendo en cuenta la existencia no sólo de programas y servicios públicos de apoyo al desarrollo de estos sistemas, sino también un cada vez más asequible oferta privada donde los proveedores de información asumen un patrón de intereses muy completo sobre el que generan un boletín o producto periódico de seguimiento específico. Incluso se puede hablar de labores “menos confidenciales”, con información más general, que proveen observatorios y algunos agentes de carácter sectorial (asociaciones, clusters, etc.).

Con tantas opciones y aristas a cubrir las empresas no deberían pretender la construcción de un sistema de inteligencia competitiva completísimo desde el inicio, sino más bien un desarrollo progresivo, bajo un concepto “*learning by doing*”, con recetas simples al principio, adaptándose a las posibilidades, comprendiendo las necesidades y mejoras, requiriendo avances por su demanda específica, no por la sofisticación (tecnológica) en sí misma.

En este sentido una buena forma de comprender las necesidades viene determinada por plantear la inteligencia competitiva con entidad de proyecto interno estratégico, progresivo, vinculado a la idea de los costes o impactos de “la no inteligencia”, (IADE, 2003) todo ello tratando de anticipar las áreas de información, las “preguntas del negocio” y sus fuentes, enfatizando en el

análisis y no tanto en la búsqueda como expresión concentrada del valor.

Considerando un factor clave de éxito para esta labor de inteligencia competitiva es preciso prestar atención más a un plano cultural, de comportamiento, que a la tecnología o software específico de apoyo a esta tarea, sobre todo en la relevancia de actitudes orientadas a la motivación, creatividad, emprendimiento, entre otras. De esta forma la parte estructural de este reto de alerta competitiva va a requerir un compromiso de diseño cohesionado, conectado con el exterior y con los entornos directivos o de decisión de la organización. Es decir, el esfuerzo de inteligencia competitiva no es recopilatorio, es de socialización de la información y el conocimiento disponible.

Si esto es así se pasará la frontera de la marginalidad que pueda ostentar este tipo de proyectos en épocas de crisis organizativa, es más, debería ser mayor su énfasis en esos momentos negativos (IADE, 2003). No obstante, es preciso no considerar únicamente un foco de actuación “corporativo” para la inteligencia competitiva sino también impactar en el plano individual para que cada miembro de la organización sea en sí “una antena” asumiendo procesos, pautas y comportamientos de esta labor de inteligencia que resulten inherentes a la rutina diaria.

Llegados a un plano más específico, la necesidad de la inteligencia competitiva surge con los requerimientos de información sobre el escenario comercial y el mercado cuyo

mejor tratamiento permita asegurar mejores niveles de éxito en las decisiones empresariales.

Requerimientos que incluso se ligan a las herramientas de la conocida como “calidad total”, es decir, esquemas que buscan la excelencia en la dirección y gestión donde los modelos aplicables evidencian el reto de realizar un importante ejercicio de autoevaluación y seguimiento a las mejores referencias o prácticas favoreciendo una filosofía de mejora continua que puede encontrar un mecanismo útil en el denominado “benchmarking” (Spendolini, 1994).

Bajando a un plano más concreto y dentro del ámbito de las nuevas empresas de base tecnológica la inteligencia competitiva asume un papel protagonista en la fase de lanzamiento y consolidación, asumiendo las necesidades y esquemas ya planteados para la “vigilancia tecnológica” (Escorsa y Maspons, 2001) en las primeras etapas del proyecto empresarial dedicadas a la identificación de la oportunidad y su contraste de factibilidad (ACREA, 2006). Pasar de la tecnología al mercado es un proceso no exento de complicaciones por el perfil técnico que no de gestión que poseen estos proyectos empresariales innovadores (Peña, 2002).

Es importante asumir el reto de la ya mencionada *open innovation* en este contexto de la inteligencia competitiva aprovechando las redes y la labor de cualquier agente que

Carlos Merino Moreno

puede “refrescar” este tipo de sistema de alerta.

En cualquier caso para pasar del planteamiento a la acción lo primero es cuestionarse la existencia en la organización de una sensibilización hacia estar informado como valor, un *input* para el conocimiento asumido como activo crítico. Esta actitud es la que detona un oportuno ejercicio de reflexión y desarrollo de un sistema de inteligencia competitiva, haciendo énfasis inicial sobre los impactos negativos de no tenerlo montado adecuadamente.

Partiendo de esta premisa habría que considerar las preguntas clave del negocio en el plano de la competencia. Generar cuestiones concretas lleva a la búsqueda de respuestas precisas (Cook y Cook, 2000).

También es fundamental definir “lo que sabe la organización”, sus áreas de conocimiento, y “lo que hace”, a lo que se dedica, esta matriz de “doble entrada” establece el alcance del “segmento de interés competitivo”, derivando en un conjunto de palabras clave (que deben considerarse en varios idiomas). Tras esta “taxonomía” o familia de palabras, y antes de generar la búsqueda efectiva es preciso reflexionar sobre las fuentes de información que a priori se deberían vigilar, ejercicio que se facilita por el uso de un mapa de áreas de información competitiva (ver figura 1), herramienta para la reflexión y la articulación ordenada de las fuentes donde aplicar unas pautas (protocolos y periodicidad determinada, quizás por criterios de impacto competitivo de los agentes) de cara a su seguimiento efectivo (CETISME, 2002).



Fuente: elaboración propia.

En el caso de los eventos son claramente un nodo de información y conocimiento básico

del entorno competitivo donde es preciso plantear cuestiones acerca de la agenda que se

va a establecer de cara a su asistencia o cobertura, dado que hoy en día no asistir no significa “no estar” o no conseguir información valiosa. Por tanto hay que desarrollar una oportuna estrategia que contemple acciones de recepción, reunión y promoción, huyendo de los esquemas de mera presencia en el stand.

Por otra parte se encuentran las redes como propias “antenas” de información en las que consultar o poder enterarse de ciertas cuestiones de interés para la organización. En ocasiones el fenómeno de los observatorios se desarrolla bajo este patrón.

En el marco de los competidores en sí mismos, es importante recurrir a los sitios Web de estos agentes realizando un seguimiento recurrente y enfocado a sus novedades y movimientos. Aquí también se puede incluir el escenario de las adjudicaciones como posible labor de medición del éxito de los competidores en el caso de licitaciones. Por su parte aparece el ámbito de proyectos como entidad de información muy relevante que debe seguirse para rastrear el avance de nuevos desarrollos. En muchas ocasiones estos proyectos, obtenidos con financiación pública, cuentan con la obligación de dar información general lo que supone una interesante oportunidad. También se pueden tratar aquí los clientes que en el contexto de su relación con los competidores pueden suministrar información muy relevante derivada de su experiencia en el consumo o uso de sus productos o

servicios. Siguiendo este mismo esquema se tendría en cuenta a los colaboradores y proveedores.

Finalmente, y desde el plano más abierto, se pueden considerar la actualidad y el seguimiento de los sitios de opinión observando el tema de las alertas de noticias o las relaciones con el 2.0 que puedan facilitar esta tarea.

Una vez establecidas las fuentes preliminares se llevarían a cabo una reflexión sobre las herramientas más oportunas para captar la información de cada fuente, tanto online como por otros medios.

Posteriormente se desarrollaría la búsqueda, teniendo en cuenta las habilidades para esta labor donde precisamente existe una importante tendencia de apertura de cursos de especialización que, no obstante, por su carácter todavía consolidado deja espacio en las organizaciones a la duda sobre si es mejor para el perfil del responsable o técnico de la labor de inteligencia competitiva “saber del tema” o “saber de buscar” para hacer más eficiente y eficaz esta tarea.

Tras la búsqueda se procedería a un adecuado proceso de almacenamiento y registro selectivo de aquella información más significativa que será la materia prima del análisis, principal actividad, la que realmente le da sentido a cualquier labor de seguimiento, tratando de aportar un resultado de síntesis que permita la asimilación de los resultados

Carlos Merino Moreno

de forma directa, rápida, asegurando su correcto aprovechamiento en la organización.

Las nuevas empresas de base tecnológica como exponente de la innovación

Desde los últimos años del siglo XX, la vertiente de los avances científicos y tecnológicos se ha universalizado de forma exponencial constatando un impacto transversal en las diferentes realidades sectoriales, tanto desde la configuración de nuevos productos y servicios como en las actividades de transformación. Dicha universalización ha sido sino un proceso “reciente” donde el acceso a la tecnología ha permitido su aprovechamiento por un altísimo porcentaje de organizaciones de diferente perfil.

Todas las restricciones existentes anteriormente se caracterizaban por limitar el acceso a la tecnología a aquellas organizaciones de una cierta dimensión quedando otras, la mayoría, marginadas o con muy pocas opciones de aprovechamiento, sobre todo por su coste.

En este sentido, las estrategias de corte innovador dentro del contexto de las denominadas pequeñas y medianas empresas se han encontrado durante muchos años apartadas de un enfoque tecnológico potente en su despliegue, buscando otras alternativas

como la adquisición de tecnología incorporada o licenciada.

Todo este escenario ha cambiado significativamente desde los años 90 existiendo una accesibilidad mayor a la ciencia y tecnología, lo que genera un componente globalizador más potente de oportunidades y competencia. Es decir, la ciencia, tecnología y su concepto de llegada al mercado, es decir, la innovación, se comprende desde la perspectiva comportamental de las organizaciones sin entrar a valorar factores estructurales (Bueno y Merino, 2007).

Es más, “en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, el uso de la tecnología como base del desarrollo empresarial resulta ser uno de los mecanismos más eficaces para el desarrollo económico de las regiones” (Palacios, et al., 2005)³.

Es por ello que aparece un fenómeno empresarial específico vinculado con la flexibilidad de la innovación desde la Ciencia y Tecnología, concentrado en el espíritu emprendedor de las denominadas nuevas empresas de base tecnológica.

Según (Camacho et al, 1999) el interés por esta tipología empresarial gira alrededor de los siguientes factores:

- Potenciar el I+D como motor de la economía regional.

3

<http://www.madrimasd.org/revista/revista31/aula/aula2.asp>

- Mejorar el esquema de relaciones en el denominado sistema de I+D, de Ciencia y Tecnología, especialmente en el marco de interacción universidad-empresa.
- Promover los procesos de transferencia de tecnología como eje estratégico de apoyo a la competitividad y bienestar social, donde estas nuevas empresas de base tecnológica van asumiendo una posición clave en la estructura del tejido empresarial y su renovación, desarrollando un rol protagonista en la estrategia regional de innovación (Asheim e Isaksen, 2001).
- Impulsar las soluciones de autoempleo como alternativa más potente y atractiva para los esquemas de desarrollo profesional.

Profundizando en el análisis de las referencias existentes sobre las nuevas empresas de base tecnológica, se pueden perfilar de antemano ciertos aspectos relacionados con esta tipología empresarial, a saber:

- Storey y Theter (1998) afirman que las nuevas empresas de base tecnológica de reciente creación presentan un mayor dinamismo de su empleo, con tasas modestas de crecimiento del mismo y en casos extremos un crecimiento empresarial muy rápido.
- Motohashi (2005) indica que las nuevas empresas de base tecnológica

más jóvenes y pequeñas presentan un I+D más productivo y un crecimiento mayor de su valor añadido.

- Almus y Nerlinger (1999) en un trabajo de campo realizado en Alemania señalan que las nuevas empresas de base tecnológica de reciente creación alcanzan tasas de crecimiento mayores que aquéllas que no tienen un componente innovador.
- La Comisión Europea a través de su informe sobre nuevas empresas de base tecnológica del Observatorio Europeo de PYMES expone que esta tipología de empresas concentra su actividad en el sector servicios y alcanzan mejores resultados en producción y empleo que sus homólogas no innovadoras.

Con todo, constituyen una realidad de desarrollo económico y un elemento clave para la revitalización de sectores ya que actúan como catalizadores en los procesos de acumulación de conocimiento y tecnología, que permiten traducir la I+D en desarrollo empresarial, y contribuyen al dinamismo de los sistemas de innovación regional, mediante la interacción y conexión de sus recursos tecnológicos con los ofrecidos por otros agentes del sistema (Autio, 1997).

Dentro de esta línea argumental, la Comisión Europea (2003) en su estudio sobre “*Growth paths of technology-based companies in life sciences and information technology*” articula su exposición alrededor de dos dimensiones

Carlos Merino Moreno

que ayudan a delimitar e identificar la tipología de nuevas empresas de base tecnológica, a saber, por un lado, se puede hablar del “*technology push*”, empresas basadas en novedosas plataformas tecnológicas que intentan crear o desarrollar proyectos donde se busca la generación de nichos de mercado. La segunda denominada “*market pull*” se relaciona con la identificación de necesidades en el mercado que impulsan el desarrollo de un proyecto innovador.

En definitiva, y para ambas dimensiones, las nuevas empresas de base tecnológica se consideran proyectos empresariales donde su principal característica es «el I+D es el negocio» y no una partida presupuestaria.

En todo caso, y con vistas a su relación con el concepto de inteligencia competitiva, la creación de estas nuevas empresas de base tecnológica requiere de una actitud emprendedora potente para su puesta en marcha dado el conjunto de variables que se deben considerar en su enfoque estratégico al margen de la tecnología, a saber, posibles

clientes, marco legal, valoración del producto/servicio, establecimiento de alianzas, etc. En este sentido, es preciso concretar que la mayoría de estos emprendedores tienen un perfil tecnológico contando con personal científico de alta cualificación, quedando menos atendido, generalmente, el ámbito de la gestión que es fundamental para consolidar el proyecto empresarial (ACREA, 2006)

Finalmente, dentro del análisis del contexto de las nuevas empresas de base tecnológica es importante la consideración temporal (Veciana, 2003). Dicho marco temporal se configura a través de cuatro etapas, la primera de gestación de la idea, la segunda de creación o formalización de la empresa (ambas en un horizonte de 3 a 12 meses), la tercera de lanzamiento y la cuarta de consolidación (con un horizonte entre 2 y 3 años dependiendo de la contingencia sectorial) (ver figura 2), secuencia que se tomará como referencia clave en el planteamiento de la actividad de inteligencia competitiva.

Figura 2. Etapas del proceso de creación de nuevas empresas de base tecnológica



Fuente: ACREA, 2006.

El proceso de creación de una nueva empresa de base tecnológica es un proceso complejo y no lineal que debe estudiarse conjuntamente con las características del emprendedor. En la primera etapa de la idea el objetivo principal es identificar una aplicación concreta para la tecnología y relacionarla con un mercado potencial, identificando el sector al que irá dirigido el producto o servicio.

Es evidente la necesidad de realizar un ajuste del ritmo a cada una de las realidades empresariales inmersas en diferentes sectores y que, por tanto, cuentan con un «*time to market*» muy distinto.

Hacia las primeras etapas se articulan los esquemas de identificación de oportunidades basadas en desarrollos tecnológicos innovadores con un foco técnico muy concentrado. Llegando a las últimas fases emergen aspectos de mercado donde resulta vital determinar el colectivo de posibles usuarios o clientes, estrategias de comercialización, reposicionamiento, etc.

El valor de la inteligencia competitiva en las nuevas empresas de base tecnológica

El planteamiento argumental va quedando claro. Se ha realizado una aproximación a la inteligencia competitiva y a las nuevas empresas de base tecnológica. Ahora su mestizaje es el protagonista que queda pendiente.

Dentro de este plano de intersección podrían tenerse en cuenta al menos tres cuestiones diferenciadas, a saber, la relación del perfil innovador y la tarea de inteligencia competitiva, las habilidades directivas y de gestión que se asocian a esta labor y, finalmente, la evolución del interés de seguimiento de la competencia en virtud de las etapas o fases por las que transita el proyecto de creación empresarial, cuestiones que van a ser tratadas respectivamente a continuación.

En el caso del perfil innovador, como ya se reconoce de manera habitual, este concepto tiene sentido siempre y cuando haya receptividad por parte del mercado, por lo que se diferencia claramente del ámbito de los inventos cuya proyección de negocio no existe o no es clara. Así, las nuevas empresas de base tecnológica adquieren su sentido cuando se pasa del concepto de empresa a negocio, es decir, en el momento en el que el mercado se abre y conecta con el proyecto emprendedor.

Es importante diferenciar un registro mercantil y sus opciones de facturación, es decir, una empresa, con una estructura que habilita estrategias de posicionamiento, de retornos, etc., a saber, un negocio con visión innovadora que mira a la tecnología desde el mercado, y no al revés.

Por tanto, la inteligencia competitiva es inherente al proyecto emprendedor real, de mercado, donde el valor de la oferta no se

Carlos Merino Moreno

relaciona con la sofisticación tecnológica sino con el aprovechamiento de una oportunidad de mercado que se deriva de una propuesta de valor receptiva para los clientes actuales o potenciales.

De esta forma habilitar una labor de inteligencia competitiva en las nuevas empresas de base tecnológica es claramente un imperativo que evita que se produzcan situaciones donde este tipo de empresas dado que confunden muchas veces el foco y lo someten a un sesgo plenamente tecnológico sólo son capaces de vivir de subvenciones y apoyo público no del mercado.

Así en momentos de problemas presupuestarios desde el sector público, se genera un desmantelamiento de muchos de estos proyectos emprendedores. La madurez del sistema de inteligencia competitiva podría darnos una clara idea de la visión de mercado de la empresa, es decir, de la comprensión de su potencial de negocio evitando la dimensión de esta problemática generalizada.

Por su parte aparece el tema de las habilidades empresariales, tanto en su consideración de *input* como de *output*, es decir, la tarea de inteligencia competitiva requiere unas habilidades y puede proveer de otras. En el contexto de las nuevas empresas de base tecnológica los estudios exponen una realidad de conocimientos técnicos muy potentes, sin embargo la parte de dirección y gestión encuentra importantes deficiencias (Almus y

Nerlinger, 1999), lo que suele asimilarse a las necesidades de formación de esos perfiles complementarios (a través de cursos de especialización, master, etc.) o bien desarrollando un equipo directivo o de gestión más amplio (si las condiciones del proyecto lo permiten o lo exigen con perfiles complementarios).

En ambos casos la inteligencia competitiva, visto el criterio anterior de innovación, debería ser cubierta a través de formación específica o reclutando a personas que cuenten con competencias para ello, hoy en día muy vinculadas a las titulaciones de documentación, biblioteconomía o informática (si el foco es “saber de buscar”).

Cabe resaltar que la inteligencia competitiva no es gratis requiere competencias y recursos dedicados a esta labor y las nuevas empresas de base tecnológica se caracterizan por un núcleo de interés en el escenario competitivo que requiere un desarrollo específico de esta labor que permita configurar su grado de innovación y la dimensión de la oportunidad. Dado su carácter novedoso la tarea se complica ya que en ocasiones pueden no existir referencias claras de competidores lo que exige una fuerte dosis de comprensión de las funcionalidades o necesidades que cubren (idea de productos/servicios sustitutivos), las posibles rutas de “tecnología-mercado” de los agentes del sector, desarrollos tecnológicos “paralelos”, etc., todo ello con un nivel de dinamismo importante debido a que el propio

proceso emprendedor puede ser el que genera mayor competencia, a saber, nuevas empresas de base tecnológica que aparecen en el mundo y que debido a su enfoque de internacionalización desde su nacimiento pueden generar un impacto en el mercado en un corto plazo.

Por otra parte, la inteligencia competitiva puede desarrollar habilidades en la empresa dado que posibilita un ejercicio de análisis e interpretación cuya recurrencia mejora el conocimiento del mercado, la reducción de sorpresas desagradables, el incremento de opciones proactivas, la proyección de la innovación derivadas del mejor conocimiento de la oferta de los competidores, etc., describiéndose en general un enriquecimiento del capital intelectual de la empresa desde un enfoque de competencias más sólidas, tanto en la perspectiva individual, estructural como relacional.

Y, finalmente, las consideraciones de la inteligencia competitiva en el contexto de las etapas por las que atraviesa una nueva empresa de base tecnológica. No cabe duda de que todo lo expuesto para caracterizar a las nuevas empresas de base tecnológica pone de manifiesto una necesidad de vigilancia importante, diferenciada en su foco según la fase en la que se encuentre el proyecto emprendedor. De esta forma, en un primer momento, en la fase denominada de la idea la orientación de mayor interés se centra en la “vigilancia tecnológica” dada la necesidad de confirmar la factibilidad del desarrollo, e

incluso la posibilidad de utilizar soluciones ya existentes que combinadas puedan proveer en sí una oportunidad de producto/servicio renovado.

Generalmente esta vigilancia tecnológica parece asumir un papel más protagonista que la inteligencia competitiva en las nuevas empresas de base tecnológica a veces con un sesgo extremo hacia lo tecnológico.

Según se avanza en el proceso de desarrollo del negocio aparece un momento crítico donde se cambian los papeles protagonistas desde el plano tecnológico al del mercado evidenciando una situación de “stress”, de “cambio” que muchos proyectos emprendedores no entienden o sufren sobremanera (ACREA, 2006).

Desde luego que la labor de inteligencia competitiva surge con fuerza en estos momentos de arranque y consolidación ubicándose como eje de referencia para las estrategias de comercialización, es decir, para hacer rentable el esfuerzo, objetivo básico para cualquier ejercicio empresarial (ver figura 3).

Figura 3. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva



Fuente: elaboración propia.

Esta evidencia no es sólo una cuestión de reconocer la importancia de la inteligencia competitiva en el proceso sino también un planteamiento clave para dotar de medios y recursos a estos proyectos emprendedores desde las esferas de oferta pública o privada de servicios.

Todos estos argumentos se deberían considerar dentro de un esquema de variables a dirigir/gestionar que se exponen en el siguiente epígrafe a modo de recomendaciones para su oportuno tratamiento en el marco de las nuevas empresas de base tecnológica.

Principales recomendaciones

La importancia de la inteligencia competitiva ha quedado patente en los anteriores epígrafes y más allá de su relevancia existe una necesidad en la parte operativa, aquélla que permite estructurar un sistema de control de su implantación y desarrollo. Para ello puede muy bien servir el esquema de capital

intelectual (Bueno, 2003) como método que facilita la tarea de identificar y medir los activos intangibles que aportan valor a la organización.

Desde esta consideración la información que se obtiene a través de la labor de inteligencia competitiva enriquece sobremanera el conocimiento diferenciador de la empresa, diferenciándose en tres grandes capítulos, a saber, capital humano, capital estructural y capital relacional, donde para cada uno de ellos se explicitan una serie de variables relacionadas con la inteligencia competitiva.

Partiendo desde el capital humano la inteligencia competitiva se beneficia de un criterio de diversidad geográfica y de titulaciones dado que genera apertura en la manera de entender el mercado, aspecto crítico cuando las ofertas son tan innovadoras.

Por otro lado en este mismo capital humano aparecería la curiosidad como actitud que denota inquietud y proactividad en el personal, variable que debe ser medida en la

organización para acompañar esos valores que requiere la labor de inteligencia competitiva. No obstante, como ya se anticipó, no basta con motivaciones, dado que esta tarea requiere de habilidades específicas para hacer eficiente y eficaz esta actividad.

También por el lado de los impactos la inteligencia competitiva puede hacer que la empresa tenga mejores niveles de rigor para todos sus procesos de toma de decisiones (ver figura 4).

Figura 4. La inteligencia competitiva en el marco del capital humano



Fuente: elaboración propia.

Entrando en el capital estructural, la inteligencia competitiva se vincula con aspectos como la cobertura de las “preguntas del negocio”, es decir, como se cubren las necesidades de la estrategia y como se vincula la actividad de inteligencia competitiva con las reuniones o círculos de decisión de la organización. Es más, para todo este planteamiento es básico reconocer la aportación de diferentes agentes (internos y externos) en la tarea de analizar y valorar la información captada.

De igual modo cabe incluir los tiempos y la inversión en el sistema, momentos formales de dedicación, personas, soluciones, etc., que se ponen en juego para hacer de esta tarea un

eje estratégico de apoyo a la dirección y a la gestión.

Por otra parte, se pueden representar variables asociadas al sistema formal de inteligencia competitiva, es decir, pautas, responsabilidades, protocolos, etc., que componen toda la arquitectura existente.

También cabría tener en cuenta el marco de las herramientas, generales, específicas, *online*, presenciales, etc., considerando no sólo su disposición sino su uso real (ver figura 5).

Figura 5. La inteligencia competitiva en el marco del capital estructural

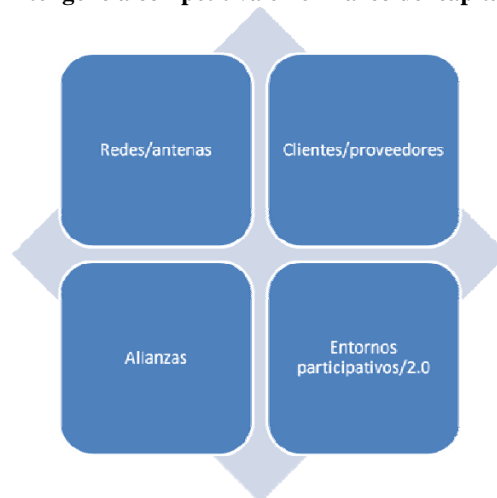


Fuente: elaboración propia.

Finalmente en el ámbito del capital relacional es preciso atender la vinculación de la inteligencia competitiva con la participación o seguimiento de redes/antenas que catalizan la información del mercado, sin menoscabo del aprovechamiento de las relaciones con clientes y proveedores que pueden acumular datos de interés sobre competidores con los que también se relacionan.

Incluso puede hablarse del papel de las alianzas como recurso que enriquece y complementa la labor de la inteligencia competitiva, pudiendo llegar más allá si se tienen en cuenta los nuevos escenarios más abiertos y participativos que residen en los ambientes 2.0 (ver figura 6).

Figura 6. La inteligencia competitiva en el marco del capital relacional



Fuente: elaboración propia.

Con todo, las nuevas empresas de base tecnológica asumen un papel protagonista en la agenda estratégica de los países, lo mismo debería suceder desde el interior de estas empresas con la inteligencia competitiva, ganando su sitio y evidenciando el imperativo de su oportuna utilización para dotar de sentido final a los proyectos emprendedores. Esta inteligencia competitiva asume la consolidación de estos esfuerzos empresariales refinando el valor añadido de la innovación que se propone y derivando en mecanismos internos dinámicos, controlables, que hagan responsable el seguimiento del mercado.

Bibliografía

- ACREA (2006), “Análisis de los Factores de Éxito y Fracaso en el Proceso de Creación de Empresas de Base Tecnológica”, memoria final del proyecto DGPYME Dir. Dr. D. Eduardo Bueno Campos.
- Arbonés, A. (2007), “La disciplina de la innovación. Rutinas creativas”, Díaz de Santos.
- Almus, M. y Nerlinger, E.A. (1999), “Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?”, *Small Business Economics* 13, 141–154.
- Asheim, B. T. y A. Isaksen (2001), “Los Sistemas Regionales de Innovación, las PYMEs y la Política de Innovación”, en M. Olazaran y M. Gómez Uranga (Eds.), *Sistemas Regionales de Innovación*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Bilbao
- Autio, E. (1997), “New Technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts”. Institute of strategy and International Business. Helsinki University of technology. Finland.
- Bueno, E. (2003), “El reto de emprender en la Sociedad del Conocimiento: El capital de emprendimiento como dinamizador del capital intelectual”, en Genescá, E.; Urbano, D. et al. (coords), *Creación de Empresas: Entrepreneurship*, UAB, Server de Publicacions, Barcelona, pp. 251-266.
- Bueno, E. y C. Merino (2007), “El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento”, Encuentros Multidisciplinares nº 26, mayo-agosto.
- Bueno, E. et al (2007), “Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas”. Pirámide.
- Camacho, J. et al (1999), “Parques tecnológicos e incubadoras de empresas: la enseñanza de las recientes experiencias”. XIII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial y creación de empresas. Cambio Tecnológico y competitividad, nº 781, pp. 103-116.
- CETISME (2002), *Cooperation to promote economical and technological intelligence in SMEs*, Guideline for European Project, Madrid.
- Chan, W. y R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
- Cook, M. y C. Cook (2000), *Competitive Intelligence*. Kogan Page.
- Comisión Europea (2000), *Lisbon Strategy*.
- Comisión Europea (2003), “Growth paths of technologybased companies in life sciences and information technology”. EUR 17054
- Escorsa, P. y Maspons, R. (2001), *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia económica*. Pearson, Alhambra.
- IADE (2003), “Inteligencia empresarial”. Documento Intellectus nº 6, julio.

Carlos Merino Moreno

- Motohashi, K. (2005), "University-industry collaborations in Japan: The role of new technology based firms in transforming the National Innovation System", *Research Policy*, 34 (5), pp. 583-594.
- Palacios M., T. Del Val y C. Casanueva (2005), "Nuevas Empresas de base Tecnológica Y Business Angels", *Revista madrimasd*, 31, septiembre.
- Peña I. (2002), "Intellectual Capital and Business Start Up Success", *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), pp. 180-198.
- Porter, M. (1980), *Estrategia competitiva*. CECSA.
- Spendolini, M. (1994), *Benchmarking*. Norma.
- Storey, D.J. y B.S. Tether (1998), "New technology-based firms in the European union: an introduction". *Research Policy* (26), pp. 933-946.
- Veciana, J. M. (2003), "Creación de empresas como programa de investigación", en J.C. Arnaf (ed.), *Creación de empresa: Los mejores textos*, Ariel, Barcelona, pp.19-60.
- Zack, M. (2003), "Rethinking the knowledge-based organization", *Sloan Management Review*, 44 (4), pp. 67-71.